



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

A Diversidade Cultural como uma Vantagem para a Organização

Nome da Autora: Sara Alexandra Igrejas Nunes Correia

Nome da Orientadora: Professora Auxiliar Doutora M^a de Lurdes Fonseca

Dissertação para obtenção do grau de Mestre
em Sociologia das Organizações e do Trabalho

Lisboa

2016

VALORIZAMOS PESSOAS



“A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade manifesta-se na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras.”

(UNESCO, Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, 2002:3)



Agradecimentos

Durante o processo de escrita desta tese, várias pessoas me ajudaram e apoiaram. Gostaria de lhes agradecer. Para começar, à minha orientadora, Professora Auxiliar Doutora M^a de Lurdes Fonseca, agradeço pelo acompanhamento, orientação e disponibilidade, mas sobretudo, pelos esforços despendidos na realização deste projeto de investigação.

A todos os professores do Mestrado em Sociologia das Organizações e do Trabalho do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, o meu agradecimento pelos conhecimentos de valor partilhados ao longo de todo o curso.

Também, às pessoas que tornaram esta pesquisa possível. A cada um dos gestores/diretores de recursos humanos que aceitaram o desafio de colaborar neste projeto, sou grata pela enorme disponibilidade e esforço demonstrados, por terem partilhado comigo as suas opiniões e experiências (e as das organizações que representam), bem como por me terem acolhido nas suas empresas com uma total abertura e interesse.

À minha família, em particular à minha mãe, irmão e namorado, pelo apoio incondicional e pelas esperanças que em mim sempre depositaram, apesar das constantes ausências e desabafos que a elaboração deste trabalho exigiu.

Por fim, agradeço a todas as pessoas especiais que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse aqui, que acreditaram em mim e me estimularam a seguir em frente.

Muito obrigada!



Resumo

As organizações estão mais diversas, encontrando-se mais tipos de diversidade (cultural, de género, de idade, de orientação sexual, de religião, etc.) no seu interior. Contudo, o conceito de diversidade é complexo existindo diferentes perspetivas na sua definição. As consequências para as organizações de forças de trabalho diversas, também não geram unanimidade. Alguns autores relevam os benefícios da existência de uma força de trabalho diversa, enquanto outros mencionam os desafios que advêm dessa força de trabalho.

Com o presente trabalho pretende-se averiguar se a diversidade constitui um benefício ou um desafio para o funcionamento das organizações. Para tal, são analisadas organizações que contêm significativa diversidade cultural e políticas de gestão da diversidade, com enfoque na análise de organizações presentes em três *rankings* de diversidade: o top 10 das organizações de diversidade global, o top 50 de diversidade e o top 10 das melhores empresas para liderança.

O estudo apresentado tem por base uma metodologia qualitativa, realizada junto de empresas do distrito de Lisboa, de sectores de actividade específicos, levando a uma amostra pretendida de onze organizações, das quais apenas cinco foram inquiridas. Os dados foram recolhidos através de inquéritos por entrevistas (aos gestores de recursos humanos), adjuvada da observação documental das políticas e iniciativas de diversidade das empresas, sendo analisados adequadamente.

As conclusões do estudo demonstram que os inquiridos consideram que a diversidade tem sido de forma global um benefício para as empresas e que é uma vantagem para a organização, dado que é diretamente responsável pela melhoria do seu desempenho.

Palavras Chave: Diversidade; Diversidade Cultural; Gestão de Recursos Humanos; Gestão da diversidade; Benefícios de uma força de trabalho diversa; Desafios da diversidade.



Abstract

Organizations are increasingly diverse; more types of diversity (cultural, of gender, age, sexual orientation, religion, etc.) lie within modern organizations. However, the concept of diversity is complex and there are different perspectives in its definition. The consequences of diverse workforces for organizations do not generate unanimity, also. Some authors underline the benefits of a diverse workforce in organizations, while others mention the challenges that arise from them.

The present work aims to determine whether diversity is a benefit or a challenge to the functioning of organizations. To this end, organizations that contain significant cultural diversity and diversity management policies are analyzed, focusing on the analysis of organizations present in three diversity rankings: the top 10 for global diversity, top 50 for diversity, top 10 best companies for leadership.

The present study is based on a qualitative methodology, carried out with companies from the district of Lisbon, of specific sectors of activity, leading to an intended sample of eleven organizations, of which only five were surveyed. Data were collected through interview surveys (to human resource managers), supported by documentary observation of company diversity policies and initiatives, and analyzed appropriately.

The conclusions of the study show that respondents believe that diversity has been globally a benefit for the companies and that it is an advantage for the organization, as diversity is directly responsible for improving performance.

Keywords: Diversity; Cultural Diversity; Human Resources Management; Diversity Management; Benefits of a diverse workforce; Challenges of Diversity.



ÍNDICE

Índice	v
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas.....	vi
1. Introdução	1
Formulação da Pergunta de Pesquisa	3
Objetivos da pesquisa	3
Enquadramento Teórico	5
2. Diversidade.....	5
2.1. Conceitos de Diversidade.....	6
2.2. Diversidade Cultural	11
3. Gerir a diversidade	17
3.1. Ações Afirmativas.....	19
3.2. Gestão da Diversidade	22
3.2.1. Características e limitações da gestão da diversidade.....	27
4. Políticas e Iniciativas de diversidade	30
5. A diversidade no local de trabalho	35
5.1. Os Benefícios da Diversidade	37
5.2. Os Desafios da Diversidade	41
6. Metodologia de Investigação	44
6.1. Pergunta de Partida e Objetivos de Investigação	44
6.2. Método de Pesquisa: Qualitativo.....	45
6.3. Técnicas e Procedimentos de Recolha de Dados.....	49
6.3.1. Entrevista.....	49
6.3.2. Observação Documental.....	51
6.4. Seleção	52
6.5. Técnicas e Procedimentos de Análise de Dados	55
6.5.1. Análise das Políticas ou Iniciativas de diversidade.....	56
6.5.2. Análise das Entrevistas.....	57
6.6. Assuntos Éticos.....	58
7. Resultados	59



7.1. Análise das Políticas e/ou Iniciativas.....	59
7.2. Análise das Entrevistas.....	61
8. Discussão dos resultados	67
9. Conclusão.....	69
Referências Bibliográficas	75
ANEXOS.....	82
ANEXO 1- Modelo de Abordagem.....	83
ANEXO 2-Guião de Entrevista	89
ANEXO 3- Base de Dados.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Tipos de Diversidade.....	9
Figura 2- Assuntos abrangidos pelas políticas de diversidade	32
Figura 3- Atividades de diversidade realizadas nas organizações.	33
Figura 4- Modelo de Abordagem.....	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dimensões da Diversidade.....	10
---	----



1. INTRODUÇÃO

Gerir uma empresa global ou gerir um negócio moderno tornaram-se sinónimos. Os termos, internacional, multinacional, transnacional e global já não são associados a um subconjunto de organizações ou a divisões dentro das organizações. As definições de sucesso, agora, transcendem os limites nacionais (Adler & Gundersen, 2007:5).

A mudança da força de trabalho é, hoje em dia, um dos desafios mais extraordinários e significativos que as organizações enfrentam (Wentling, 2000:435). De facto, a economia global move a diversidade para o topo da agenda. A imigração, a migração dos trabalhadores e as diferenças de género e étnicas continuam dramaticamente a mudar a composição da força de trabalho. Existe um aumento da procura de direitos iguais para estes trabalhadores e para outros grupos como o caso dos trabalhadores mais velhos, dos trabalhadores com incapacidades e com orientações sexuais alternativas. Mesmo sem a globalização, a projeção da população sugere que a tendência de uma força de trabalho diversa será amplificada nas próximas décadas (Mor Barak, 2011:2).

A diversidade tem sido, desta forma, um tópico de debate na teoria e na prática da gestão, nos últimos anos. Foram inicialmente aspetos legais, particularmente o evitar de ações judiciais, que levaram o assunto a ser tido como importante para as corporações (Pless & Maak, 2004:129). Como resultado, a participação dos grupos sociais tradicionalmente vistos como minorias ou dos grupos com desvantagens no local de trabalho aumentou, em números, qualificações e influência (Carr-Ruffino, 1996 *cit. in* Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:274; Cox, 1993:15). Foi através de fenómenos como a globalização, a internacionalização das empresas e as migrações, que a diversidade se tornou alvo de preocupação por parte das organizações, quando inicialmente era entendida como irrelevante para elas (Cox, 1993:14). O fenómeno da globalização levou a uma maior interação entre os indivíduos que diferem em termos de culturas, crenças e antecedentes (Mazur, 2010:5), mais que nunca, forçando as empresas a prestar atenção aos efeitos das diferenças culturais (Cox, 1993). A globalização encolhe o mundo, o que não significa que padronize o comportamento dos indivíduos nas diferentes regiões e países (EIMD, 2016). Os indivíduos são diversos. Diversos em demografia, género, idade, cultura, desemprego, poder de compra, etc..



De facto, a composição da força de trabalho de hoje mudou significativamente em termos de idade, género, etnia, cultura, educação, incapacidades e valores (Marvin & Girling, 2000: 419). A velocidade crescente da mudança e o aumento da tecnologia, tornam o mundo cada vez mais diversificado, detendo a diversidade um impacto no desenvolvimento, crescimento e sustentabilidade das pessoas e das instituições quer a nível global quer local (EIMD, 2016). Existem cada vez mais evidências da diversidade. A diversidade cultural, por exemplo, está presente em cada região e quando as pessoas se movimentam no mundo levam a sua cultura. As diversidades a nível global, provocam exponencialmente a mobilidade das pessoas, produtos, tecnologia, investimentos, na procura de qualidade de vida, conhecimento e oportunidades de trabalho (EIMD, 2016). Mulheres, pessoas mais velhas, indivíduos com incapacidades e pessoas de diferentes *backgrounds* étnicos, estilos de vida, crenças religiosas e orientações sexuais, tornam-se ‘jogadores’ regulares no mercado de trabalho (Dass & Parker, 1996 *cit. in* Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007).

Alguns exemplos de diversidade no mundo são: 52% da população é feminina, 10% da população sofre de algum tipo de incapacidade, 10% da população é homossexual e o mandarim é a língua materna mais falada, seguida do espanhol, embora, nos negócios, a linguagem mais comum seja o inglês. Estas são apenas algumas formas de diversidade presentes no mundo de hoje (EIMD, 2016).

No contexto organizacional, a diversidade usualmente refere-se à variedade de recursos humanos, clientes e fornecedores. Minorias, refere-se aos grupos de pessoas que em alguma característica - como origem, raça, género, condição física, idade, orientação sexual, religião, condição social ou financeira, estilo de vida, educação ou valores – diferem do “padrão” (Kossek & Lobel, 1996; Milliken & Martins, 1996 *cit. in* Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:275).

Hoje, os gestores deparam-se com a força de trabalho mais diversa de sempre (Thomas, Jr., 1996:10), não só devido à demografia do mercado de trabalho – com a alta imigração a ‘piscina’ de talento de trabalho torna-se mais diversa, mas também à internacionalização das empresas, à globalização e às forças políticas/legais. No que se refere a este último aspeto, as organizações tornam-se mais diversas tanto devido à existência de legislação contra a discriminação de qualquer pessoa no ato de recrutamento e seleção, como devido à importância que a diversidade traz para a imagem e a reputação da organização



(Richard *et al.*, 2002:265). Desta forma mulheres, minorias e imigrantes estão a crescer em representação nas organizações e a desempenhar papéis cada vez mais importantes (Thomas, Jr., 1996:11).

O aumento da diversidade nas organizações implica que se tomem decisões quanto ao modo de lidar com ela: ou se tratam todos os membros como se fossem iguais (tentando eventualmente força-los a tornarem-se todos iguais), ou se trata a diversidade como uma oportunidade que, a nível estratégico e operacional, pode ser aproveitada. De acordo com Thomas, Jr. (1991:3) a escolha do primeiro caminho pode pôr em causa a força da organização, enquanto a escolha do segundo pode redundar numa enorme vantagem competitiva. Com a diversidade a ganhar presença como um tópico de estudo das organizações, grande parte da atenção surge dos profissionais interessados no modo de ‘gerir a diversidade’ à luz dessas previsões (Nkomo & Cox, 1996:338). Maximizar e capitalizar a diversidade no local de trabalho tornou-se um assunto importante para a gestão. Desta forma, torna-se necessário preparar os gestores e supervisores para valorizarem as diferenças multiculturais quer dos seus colaboradores quer dos seus clientes, para assegurar, desde logo, que todos sejam tratados com dignidade (Mazur, 2010:5) e, depois, que a diversidade possa ser endereçada como geradora de vantagem competitiva (Cox, 1993:14).

Compreender a vantagem que a diversidade introduz nas organizações é o objetivo deste trabalho de investigação, nunca esquecendo, contudo, os desafios que uma força de trabalho também coloca à organização.

FORMULAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA

A presente investigação parte da seguinte pergunta de partida:

Quais os benefícios e os desafios da diversidade cultural para as organizações?

OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo em consideração a pergunta de partida acima descrita, o trabalho em si tem como objetivo geral compreender e analisar organizações com forças de trabalho caracterizadas pela diversidade cultural, centrando-se na análise das organizações presentes nos *rankings* de diversidade (*top 10* das organizações de diversidade global de 2015 – *for global diversity*), *top 50* de diversidade (*for diversity*), *top 10* das melhores empresas para



liderança (*best companies for leadership*) de 2014, de forma a compreender se a diversidade constitui um benefício e/ou um desafio para o funcionamento das organizações, pormenorizando, os benefícios e os desafios, em causa.

Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes:

- Identificar e caracterizar os benefícios e os desafios de uma força de trabalho culturalmente diversa presentes nas organizações estudadas.
- Identificar os mecanismos que as organizações utilizam para ultrapassar os desafios introduzidos pela diversidade.
- Verificar se as políticas de diversidade existem e, existindo, se foram, de facto, eficientes e eficazes nas organizações.
- Determinar se, em termos globais, as organizações consideram que melhoraram o seu desempenho com a presença da diversidade cultural.

Quanto à estrutura do presente trabalho de investigação, este consiste em 8 capítulos, além da introdução. Numa primeira parte, os capítulos 2, 3, 4 e 5 constituem o enquadramento teórico que serviu de base à investigação realizada, dedicando-se aos temas da definição e caracterização da diversidade, da gestão da diversidade e dos benefícios e desafios que a mesma acarreta. No capítulo 6, é apresentada a metodologia utilizada para realizar o trabalho de investigação, no capítulo 7, são apresentados os resultados da investigação, sendo no capítulo 8 discutidos os resultados obtidos. O capítulo 9, por fim, contempla a sistematização e discussão das principais conclusões que decorreram da investigação realizada.



ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Tendo por base a pergunta de partida, é necessário recorrer à literatura para compreender não só o conceito de diversidade e as suas dimensões como identificar e caracterizar as diferentes estratégias com que a mesma tem sido gerida, tal como os problemas e benefícios que dela advêm.

2. DIVERSIDADE

O dicionário da língua portuguesa (1999) define diversidade pelas palavras “qualidade do que é diverso, variedade, dissemelhança; diferença”, tal definição leva ao questionamento daquilo que está subentendido: diferente em relação a quê? Diverso do quê?

A diversidade enquanto conceito surge pela primeira vez com o Ato dos Direitos Civis, nos Estados Unidos da América, em 1964. Este documento veio declarar oficialmente ilegal, as empresas discriminarem os indivíduos no ato da contratação ou na gestão com base na raça, cor, religião, sexo ou nacionalidade. Com o passar dos anos aumentaram as políticas organizacionais destinadas a combater a discriminação (Kapoor, 2011: 285).

O conceito de diversidade na gestão remota a 1987, tendo surgido pela primeira vez no relatório “Workforce 2000” publicado pelo Instituto Hudson. Este relatório veio demonstrar que a força de trabalho era heterogénea, sendo constituída por indivíduos que se diferenciavam em relação ao género, idade, etnia, etc. (Kapoor, 2011: 285).

No entanto, o conceito de diversidade não pode ser apenas definido objetivamente. De facto, enquanto conceito, ele depende do seu contexto (só através de fatores contextuais é possível avaliar a sua extensão e caracterizá-lo), sendo ainda um conceito seletivo (na medida em que as suas características são utilizadas como indicadores de diversidade) e relativo (não existem indicadores de diversidade simples). É utilizado como um critério para segregar as pessoas em certos trabalhos e níveis organizacionais e relaciona-se com características visíveis e invisíveis (Moore, 1999: 208-209).

A diversidade é desta forma considerada uma característica de um grupo de duas ou mais pessoas, característica essa que tipicamente se refere a diferenças demográficas



(Mcgrath, Berdahl & Arrow, 1995 *cit. in*, Ely & Thomas, 2001:230). A investigação na área acabou por gerar inúmeras dimensões que classificam essas diferenças demográficas, e que acabam por gerar diferentes resultados para as pessoas e grupos de trabalho, dependendo do nível e natureza dessas diferenças (Ely & Thomas, 2001:230). Desta forma, aquilo que é a diversidade e o seu significado tem mudado e continua a mudar. Numa dada altura, diversidade significava simplesmente variedade: a existência de múltiplas versões de uma coisa. Contudo, na medida em que as organizações começaram a desenvolver recursos humanos mais específicos, não só o conceito se ampliou, como surgiram programas (como ações afirmativas ou entendimento de diferenças) que se focaram nos trabalhadores que são de alguma maneira diferentes do grupo “principal” (Thomas, Jr., 1996: XI).

Seguidamente serão apresentadas algumas das imensas definições de diversidade que têm sido propostas.

2.1. CONCEITOS DE DIVERSIDADE

A definição de diversidade geralmente aceita refere-se às diferenças entre os indivíduos sobre qualquer atributo que possa levar à perceção de que um difere de outro. Os diferentes atributos podem referir-se a características demográficas, características informacionais/funcionais, traços de personalidade, valores pessoais, tal como a outros tipos de diversidade como a religião, crenças, orientação sexual ou habilidades mentais e de saúde física (Roberge & Dick, 2010:296). Estes tipos de definições acabam por deter um foco mais individual referindo-se à diversidade como diferenciadora dos outros, levando ao questionamento do indivíduo sobre quem ele é como indivíduo (Nkomo & Cox, 1996:338). Segundo o Chartered Institute of Personal Development (2006), diversidade é “valorizar todos individualmente, quer seja empregado, cliente ou outra parte interessada” (2006:2). Ao contrário, autores como Nkomo e Cox (1996:338) detêm uma definição com um foco mais grupal, que define a diversidade no seu conjunto (Roberge & Dick, 2010:297).

Desta forma, o conceito de diversidade, expandiu-se quando os indivíduos começaram a entender que características visíveis diferenciadoras como raça e género não são os únicos tipos de formas de diferenciação entre os trabalhadores (Kochan et al., 2003:4). O conceito passou então a incluir características diferenciadoras como a idade, antecedentes pessoais,



educação, personalidade, estilos de vida, orientações sexuais, origens demográficas, entre outras (Thomas, Jr., 1991:10).

Na literatura sobre a diversidade, como se referiu, as definições são das mais variadas. Segundo Nkomo e Cox (1996:338), aliás, um dos maiores dilemas teóricos do conceito é a falta de especificidade dele. Consideram pois que se trata de um conceito com falta de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica, devido à vastidão daquilo que pode ser assumido sobre a diversidade e variando as suas definições de restritas a demasiado amplas (Nkomo & Cox, 1996:338; Mor Barak, 2005).

As definições mais amplas insinuem que o conceito se refere a todas as diferenças individuais entre os indivíduos, na medida em que todos são diferentes. A definição de Thomas (1991:64) é uma definição ampla na qual a “diversidade inclui todos, não é algo que seja definido pela raça ou género. Estende-se à idade, antecedentes pessoais e corporativos, educação, função e personalidade. Inclui estilos de vida, orientações sexuais, origem geográfica (...)” (Thomas, Jr., 1991:10). Nkomo e Cox (1996:338) referem ainda outros autores que detêm definições amplas como Jamieson e O’Mara (1991) que tem “uma visão alargada da diversidade, adicionando valores, idade, incapacidades e educação à mais comum interpretação que se foca exclusivamente na mulher e nas pessoas de cor” (Jamieson e O’Mara, 1991 cit. in Nkomo & Cox, 1996:338). Um último exemplo deste tipo de definições é de Loden e Rosener (1991) que segundo Nkomo e Cox (1996:338) ampliam a visão da diversidade distinguindo um grupo de pessoas de outro com base nas dimensões primárias (diferenças imutáveis como idade, etnia, género, raça, orientação sexual, capacidades e características físicas) e as dimensões secundárias, neste caso mutáveis, que moldam a nossa imagem e as visões do mundo detendo impacto sobre a nossa autoestima (antecedentes educacionais, localização geográfica, língua materna, experiência de trabalho, entre outras) (Nkomo & Cox, 1996:338; Mazur, 2010:6).

Existem ainda mais definições de diversidade amplas como a de Jackson e os seus colegas (1995) com uma definição que, como mencionado anteriormente, inclui todas as formas de como os membros de um grupo se podem diferenciar (Nkomo & Cox, 1996:338). Já Williams e O’Reilly (1998:81), adotam uma perspetiva da diversidade de psicologia social, definindo a diversidade como “qualquer atributo que a pessoa usa para dizer a si própria que outra pessoa é diferente” (Williams e O’Reilly, 1998:81). Situações em específico e



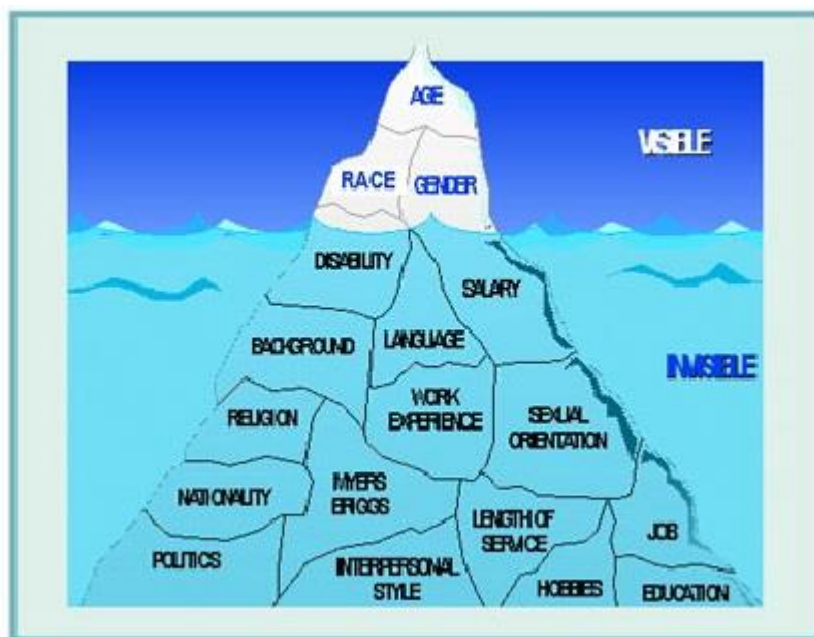
construções social diversas, acabam por salientar certos atributos dos outros, quer eles sejam relevantes ou não para a tarefa. Se forem relevantes, acabam por poder potencialmente afetar o funcionamento do grupo (Williams e O'Reilly, 1998:81).

Já para Thomas (1996) a diversidade é definida amplamente como “a mistura de itens caracterizados por diferenças e similaridades” (Thomas, Jr., 1996:5), abrangendo o conceito para este autor as diferenças e as similaridades dos indivíduos.

Uma das razões da existência destas definições mais amplas relaciona-se com o facto das pessoas com diferenças não visíveis, como por exemplo a orientação sexual “também poderem experienciar discriminação e como resultado não poderem utilizar todo o seu potencial no trabalho” (Mor Barak, 2000:5 cit. in Kapoor, 2011:286). Por outro lado, certas dimensões da diversidade, como por exemplo os antecedentes educacionais, são directamente relevantes para o local de trabalho, razão que justifica o seu destaque (Kapoor, 2011:288). É ainda sugerido que uma definição ampla da diversidade é um conceito que pode ser útil para ajudar os membros das organizações a respeitar, entender e a gerir a diversidade dentro das organizações (Moore, 1999:208).

É nas definições de diversidade mais amplas que encontramos um maior número de dimensões diferenciadoras dos indivíduos. Segundo Kapoor (2011: 288), esta pode ser denominada de diversidade moderna, dado que não engloba somente diferenças de género ou raça, mas também estilos de pensamento, abordagens de resolução de problemas, experiências, competências, hábitos de trabalho, estilos de gestão, entre outros. De facto, nas definições amplas, existe uma multiplicidade de dimensões de diversidade (Mazur, 2010:6), variando esta multiplicidade consoante o autor que abordamos. No entanto, é possível identificar duas categorias de características diferenciadoras dentro das definições mais amplas. As mais fáceis de identificar e na sua maioria visíveis à superfície (como idade, género, raça) constituem a primeira categoria. Outras, que não são tão fáceis de reconhecer, abaixo da superfície, como: o nível educacional, o estilo de vida, as ambições e objetivos, valores pessoais e sistema de crenças, orientação sexual, formas de pensamento, personalidades, atitudes, crenças, constituem a segunda (Thomas, Jr, 1991:10; Harrison et al. 2002:3; Roberge & Dick, 2010:297; Richard et al., 2002:265). A figura 1 representa esta dualidade num iceberg:

Figura 1- Tipos de Diversidade



Fonte: EIMD, 2016

Jonsen e os seus colegas (2011:38), por sua vez, apresentam uma interpretação alternativa. Referem que a literatura divide a diversidade entre visível ou demográfica (na qual se inclui a diversidade de género, raça e idade) a diversidade invisível ou informacional (na qual encontramos a experiência de trabalho, os antecedentes educacionais e funcionais e a estabilidade de trabalho), a valorização da diversidade (devido à cultura ou religião) e por último as características psicológicas como personalidades e atitudes (Jonsen *et al.*, 2011:38, *cit. in* Harrison *et al.*, 2002:3).

Mazur (2010:6-7), como se deixou patente, olha para os vários tipos de diversidade recorrendo a uma analogia, de um iceberg, no qual as dimensões primárias são as mais visíveis correspondendo à ponta visível do iceberg (por exemplo o género, a idade, a etnia, as incapacidades e a raça), formando as dimensões básicas de discriminação e sobre as quais existe legislação no mundo. Características como a religião, cultura, orientação sexual e política, entre outras dimensões que não são tão óbvias ao primeiro olhar, constituem a dimensão secundária, sendo a porção do icebergue logo abaixo da superfície. Por fim a dimensão terciária corresponde frequentemente às características centrais da identidade individual, mais profundas, abaixo da superfície. Tais dimensões da diversidade são possíveis



de demonstrar através da tabela abaixo, com as três dimensões mencionadas por Mazur (2010:7).

Tabela 1: Dimensões da Diversidade

Dimensão Primária	Dimensão Secundária	Dimensão Terciária
<ul style="list-style-type: none">• Raça• Etnia• Género• Idade• Incapacidade	<ul style="list-style-type: none">• Religião• Cultura• Orientação sexual• Estilo de pensamento• Origem geográfica• Status familiar• Estilo de vida• Status económico• Orientação política• Experiência de trabalho• Educação• Língua• Nacionalidade	<ul style="list-style-type: none">• Crenças• Suposições• Perceções• Atitudes• Sentimentos• Valores• Normas de grupo

Fonte: Mazur (2010:7) baseado em R. Rijamampinina, T. Carmichael, A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 1/2005, p. 109, adaptado.

A partir da tabela 1, é possível visualizar as várias características da diversidade. Estas intervêm para produzir sínteses únicas de perfil dos indivíduos, constituindo quer diferenças quer similaridades. Todas interagem umas com as outras influenciando-se mutuamente, emergindo ou sendo demonstradas diferentemente consoante o contexto e as circunstâncias, na medida em que umas têm maior relevância que outras em certos contextos (Mazur, 2010:7). Autores como Arredondo (2004) adicionam ainda dimensões como a cultura, classe social e linguagem às dimensões primárias assim como crenças de cuidados de saúde e interesses recreativos à dimensão secundária, criando ainda uma terceira dimensão que



engloba os momentos históricos vivenciados (Mazur, 2010:6). Já Maier (2002) segundo Mazur (2010:6) lista cerca de 38 possíveis dimensões de diversidade.

Em suma, é possível observar que existe uma multiplicidade de dimensões e das suas divisões, dependendo dos autores que se considere.

As definições mais restritas, como o próprio nome indica, restringem a definição a certas características diferenciadoras, enfatizando dimensões como a etnia, o género e a raça. Jonsen *et al.* (2011:37) mencionam o caso de Lau e Murnighan (1998) que notam a limitação da definição da diversidade a diferenças demográficas como a idade, o género, a raça e a estabilidade de emprego. Exemplo de uma definição mais restrita é a definição de Cross, Katz, Miller e Seashore (1994) que vêem a diversidade “com um foco em assuntos como o racismo, sexismo, heterossexismo, classicismo e outras formas de discriminação a nível individual, de grupo e de sistema” (Cross *et al.*, 1994 *cit. in* Nkomo & Cox, 1996:338-339). Ainda outra definição possível de considerar neste conjunto é de Cox (1993) que se centra na diversidade cultural, que ele define como: “A representação, num sistema social, de pessoas com distintas diferenças de afiliações de grupo de significância cultural” (Cox, 1993, p. 14). É neste tipo de diversidade que o presente trabalho se foca.

Em suma, a diversidade não detém uma definição universal, é um conceito ele próprio diverso existindo múltiplas definições.

2.2.DIVERSIDADE CULTURAL

Segundo Pless e Maak (2004:130), a diversidade é antes de mais nada, uma questão cultural e, assim, uma questão de normas, valores, crenças e expectativas (Pless & Maak, 2004:130). A compreensão dos efeitos da cultura no comportamento humano é crucial para o sucesso dos negócios de uma organização multinacional (Cox, 1993:14).

Segundo a UNESCO, na declaração universal sobre a diversidade cultural:

“A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade manifesta-se na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para além do género humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o património comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício



das gerações presentes e futuras.” (UNESCO, art.º 1ª, Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, 2002:3)

Os antropólogos estudam a diversidade cultural há pelo menos 150 anos. O tema, contudo, só começou a ser estudado na literatura de gestão há cerca de 30 anos (Jonsen, Maznevski, & Schneider, 2011:36). A antropologia tem produzido literatura sobre as descrições de uma larga variedade de sistemas culturais que contêm profundas implicações para os gestores fora do seu país de origem. A cultura é vista como “todo um complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, leis, morais, costumes e todas as capacidades e hábitos adquiridos por uma (...) [pessoa] como um membro da sociedade” (Adler & Gundersen, 2007:18). Alternativamente, pode ser vista como “uma forma de viver de um grupo de pessoas, a configuração de todos, mais ou menos estereotipados padrões de comportamento aprendido, que são passados de uma geração para a outra pelos meios de linguagem e imitação” (Adler & Gundersen, 2007:18).

Mas, a cultura pode ser definida de várias formas. Adler e Gundersen (2007:18) referem que os antropólogos Kroeber e Kluckhohn (1952) catalogaram mais de 100 diferentes definições de cultura, a partir das quais ofereceram uma das mais compreensivas e geralmente aceites definições: “A cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de e para a aquisição de comportamentos e transmitidos por símbolos, constituindo realizações dos grupos humanos, incluindo a incorporação em artefactos; o núcleo essencial da cultura consiste na tradição (i.e. derivada e selecionada historicamente), ideias e especialmente os seus valores anexados; os sistemas culturais podem, por um lado ser considerados como produtos de ação, por outro lado, como elementos condicionados da ação futura” (Kroeber e Kluckhohn, 1952:181 *cit. in* Adler & Gundersen, 2007:18).

Mas Adler e Gundersen (2007:19) referem a cultura como: “algo partilhado por todos ou quase todos os membros de um grupo social; algo que os membros mais velhos do grupo passam para os membros mais novos; algo (como no caso de moral, leis e costumes) que molda o comportamento, ou (...) estrutura a perceção de alguém sobre o mundo” (Adler & Gundersen, 2007:19).

Na sociologia, o conceito de cultura é uma das noções mais utilizadas. A cultura refere-se aos modos de vida dos membros de uma sociedade, ou de grupos pertencentes a essa sociedade; inclui o modo como se vestem, as suas formas de casamentos e de família, os seus



padrões de trabalho, cerimónias religiosas e atividades de lazer. Quando os sociólogos falam do conceito de cultura referem-se aos aspetos que são aprendidos e não herdados. Esses elementos da cultura são partilhados pelos membros da sociedade e tornam possível a cooperação e a comunicação. Eles formam o contexto comum em que os indivíduos de uma sociedade vivem as suas vidas. A cultura de uma sociedade engloba tanto os aspetos inatingíveis – as crenças, as ideias e os valores que constituem o teor da cultura – como os aspetos tangíveis – os objetos, os símbolos ou a tecnologia que representam esse conteúdo (Giddens, 2010: 22).

Mas não são só as crenças culturais que variam de cultura para cultura. Também, a diversidade do comportamento e as práticas humanas são extraordinárias. As formas aceites de comportamento variam grandemente de cultura para cultura, contrastando frequentemente de um modo radical com o que as pessoas das sociedades ocidentais consideram “normal”. Giddens refere o exemplo do ocidente moderno, em que crianças com idades compreendidas entre doze e treze anos são consideradas demasiado novas para casar. No entanto, noutras culturas, existem casamentos arranjados entre crianças com as mesmas idades. Trata-se de um exemplo, de entre muitos outros, que demonstra que diferentes tipos de comportamento são aspetos das grandes diferenças culturais que distinguem as sociedades umas das outras (Giddens, 2010: 24).

As sociedades de pequenas dimensões, como o caso das sociedades de “caçadores-recoletores”, tendem a ser culturalmente uniformes ou monoculturas. Outras sociedades modernas, como por exemplo o Japão, permanecem relativamente monoculturas e caracterizam-se por níveis elevados de homogeneidade cultural. Por outro lado, a maioria das sociedades industrializadas, são cada vez mais culturalmente diversas, ou multiculturais, em parte porque processos como a escravidão, o colonialismo, a guerra, a migração ou a globalização contemporânea, levaram a que as populações iniciassem processos de migração e se instalassem em novas localizações. Por sua vez, tal processo levou à emergência de sociedades que são culturalmente mistas, ou seja, cuja população é constituída por um determinado número de grupos de diferentes origens culturais, étnicas e linguísticas. Nas sociedades modernas, por exemplo, muitas comunidades subculturais vivem lado a lado – paquistaneses, indianos naturais do Bangladesh, italianos, gregos, habitam hoje em dia em zonas centrais de Londres (Giddens, 2010: 24). As subculturas não se referem apenas a grupos



étnicos ou linguísticos minoritários de uma sociedade, mas sim a qualquer segmento da população que se distinga do resto da sociedade baseando-se nos seus padrões culturais. A variedade de subculturas é imensa e pode-se incluir os góticos, *hackers* informáticos, fãs de *hip-hip* ou apoiantes de um clube de futebol, podendo algumas pessoas identificar-se com uma determinada subcultura, enquanto outras podem mover-se entre um certo número de diferentes subculturas (Giddens, 2010: 24-25).

A cultura desempenha um papel importante na perpetuação das normas e valores de uma sociedade, oferecendo também oportunidades importantes de criatividade e de mudança. As subculturas e as contraculturas – grupos que rejeitam a maior parte das normas e valores vigentes numa sociedade – podem promover pontos de vista alternativos à cultura dominante. Os movimentos sociais e os grupos de pessoas que partilham os mesmos estilos de vida constituem forças poderosas de mudança no interior das sociedades. Desta forma, as subculturas oferecem às pessoas a possibilidade de se expressarem e agirem de acordo com as suas opiniões, aspirações e valores (Giddens, 2010: 25).

Consequentemente, todas as culturas têm um padrão de comportamento próprio, que é estranho para pessoas que pertencem a outros contextos culturais. Viajar para o estrangeiro é a melhor forma de reconhecer a sensação de estar inserido numa nova cultura. Certos aspetos da vida quotidiana de uma cultura e que são realizados inconscientemente, não fazem parte do dia-a-dia noutras partes do mundo. Até mesmo países com língua comum podem ter hábitos, costumes e modos de comportamento diferentes (Giddens, 2010: 25).

Na área da gestão, a diversidade cultural é definida por Cox (1993) como “a representação, num sistema social, de pessoas com distintas diferenças de afiliações de grupo de significado cultural” (Cox, 1993:15). A definição do autor baseia-se em características diferenciadoras dos indivíduos como: raça e/ou etnia, género e nacionalidade, justificando o autor tal escolha, em primeiro lugar por estas bases de diversidade serem extremamente importantes para a compreensão das transações humanas, e não serem variáveis (ao contrário, por exemplo, da idade).

Com tal definição, para o autor, a diversidade é tida em consideração no contexto de sistemas sociais caracterizados por dois grupos culturais, sendo os grupos culturais definidos como “a afiliação de pessoas que coletivamente partilham certas normas, valores ou tradições que são diferentes de outros grupos” (Cox, 1993:15), destacando-se, posteriormente, a



diferenciação dos grupos, entre majoritários e minoritários, nos quais “grupos majoritários, o grupo maior, são aqueles que os membros historicamente obtiveram vantagens em poder e recursos económicos comparados com os membros de grupos minoritários” (Cox, 1993:15). Este grupo pode ser identificado como grande em termos numéricos e como grande em posse de poder e vantagens económicas (Cox, 1993:15). Os membros deste grupo de identidade cultural, por sua vez, tendem a partilhar certas formas de ver o mundo (Alderfer e Smith, 1982), normas, valores, prioridade de objetivos e uma tradição sociocultural (Cox, 1993:15). Desta forma os marcadores da cultura nos grupos podem ser visíveis através do estilo de comunicação, das regras, dos significados partilhados e até da linguagem e dialetos, através dos quais os outros podem ou não se reconhecer como culturalmente ligados (Ely & Thomas, 2001:230).

Quanto à diversidade cultural, esta já foi estudada quer em estudos laboratoriais, quer de terreno. De forma geral, os estudos laboratoriais baseiam-se na perspetiva de valorizar a diversidade, indicando que a diversidade nos grupos de trabalho aumenta a sua eficácia (Cox *et al.* 1991:827). Já os estudos de terreno são guiados pelas teorias da identidade social e da auto-categorização e sugerem que a diversidade pode trazer resultados negativos para a organização (Tsui *et al.*, 1992:549; Richard *et al.*, 2004:255; Pellet *et al.*, 1999; Mazur, 2010:8).

Blau (1977) sugere no seu trabalho que as empresas com diferentes níveis de diversidade cultural experienciam diferentes dinâmicas e resultados organizacionais. Por exemplo, grupos culturalmente homogéneos comunicam mais, em parte devido à partilha de visões do mundo e à existência de uma única cultura. De acordo com a teoria da identidade social, a homogeneidade cultural pode aumentar a satisfação, cooperação e diminuir os conflitos emocionais (Richard *et al.*, 2004:256). Quando a diversidade cultural aumenta, a heterogeneidade estabelece-se nos grupos de trabalho acabando por ocorrer o conflito, barreiras de comunicação e interação, o que por sua vez pode levar a um desempenho com resultados negativos para a organização. Estes processos são demonstrados nas teorias da identidade social e da auto-categorização (Richard *et al.*, 2004:256).

Em suma, as culturas variam de forma distinta, significativamente e previsivelmente. As nossas formas de pensar, sentir, e comportar como seres humanos não são aleatórias nem casuais, mas sim profundamente influenciadas pelas nossas heranças culturais. Até deixarmos a nossa comunidade, existe a tendência para permanecermos inconscientes à dinâmica da



nossa cultura, até que em contacto com pessoas de outras culturas, temos conhecimento da nossa singularidade e começamos a apreciar as diferenças. Assim, em contacto com estrangeiros, aprendemos a reconhecer e a valorizar as nossas diferenças e semelhanças culturais. Durante muitos anos os gestores escolheram acreditar que o funcionamento da organização estava acima da influência da cultura, funcionando como se os resultados organizacionais fossem determinados simplesmente pelas tarefas e pela tecnologia. Hoje em dia é possível dizer que nem o trabalho, nem o sucesso é um simples mecanismo de crescimento da tecnologia ou da tarefa. A todos os níveis a cultura influencia profundamente o comportamento das organizações tal como o comportamento das pessoas dentro das organizações (Adler & Gundersen, 2007:35), podendo posteriormente, o comportamento deter impactos positivos e/ou negativos dentro das organizações.



3. GERIR A DIVERSIDADE

Nas nossas sociedades cada vez mais diversificadas, torna-se indispensável garantir uma interação harmoniosa entre as pessoas e grupos com identidades culturais a um só tempo plurais, variadas e dinâmicas, assim como a sua vontade de conviver. As políticas que favoreçam a inclusão e a participação de todos os cidadãos garantem a coesão social, a vitalidade da sociedade civil e a paz. Definido desta maneira, o pluralismo cultural constitui a resposta política à realidade da diversidade cultural. Inseparável de um contexto democrático, o pluralismo cultural é propício aos intercâmbios culturais e ao desenvolvimento das capacidades criadoras que alimentam a vida pública (UNESCO, art.º 2, Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, 2002:3).

A gestão da diversidade tem sido caracterizada como um assunto estratégico (Maxwell *et al.*, 2011:468; Wilson e Iles, 1999 *cit.in* Jonsen *et al.* 2011:36), visto como crucial para o sucesso económico e competitivo. Com o aumento da globalização, a mudança da força de trabalho e o aumento da representação de minorias a todos os níveis, aumenta também a consideração sobre a diversidade, evoluindo os debates sobre as obrigações legais e morais e tornando-se a gestão da diversidade uma necessidade cada vez mais inevitável (Jonsen *et al.*, 2011:36). A literatura da área proveniente da gestão tem vindo a demonstrar que os gestores devem aumentar a diversidade da força de trabalho para melhorar a eficiência dos grupos de trabalho (Ely & Thomas, 2001:229), sendo necessária uma gestão efetiva da diversidade nas organizações, pois a não ser que as organizações comecem a gerir a diversidade, irão encontrar-se numa situação de desvantagem competitiva (Cox, Lobel & McLeod, 1991:827).

Uma gestão bem-sucedida da atual força de trabalho diversa, é um dos desafios globais mais importantes enfrentados por líderes corporativos, gestores de recursos humanos e consultores de gestão. A diversidade da força de trabalho é a realidade de hoje e está aqui para ficar; não é um fenómeno transitório. As sociedades homogéneas têm-se tornado heterogéneas, e esta tendência é irreversível. O problema da gestão da atual força de trabalho diversa não surge, segundo Mor Barak, da heterogeneidade da força de trabalho em si, mas da incapacidade dos gestores corporativos (empresariais) compreenderem totalmente a sua dinâmica, “despirem-se” das suas próprias atitudes prejudiciais e criativamente desencadearem o potencial incorporado na força de trabalho multicultural (2011:2).



Assim, gerir grupos de trabalho diversos é um dos desafios mais difíceis e importantes nas organizações modernas (Harrison *et al.*, 2002:3), existindo diversas abordagens de como gerir esta força de trabalho diversa. Segundo Kalev e os seus colegas (2006:590), existem programas de diversidade mais comuns – os planos de ações afirmativas, gestores de diversidade (gestão da diversidade), treino de diversidade e avaliação de diversidade para gestores, programas de rede e programas de mentores, podendo cada um destes aumentar a diversidade. Os casos de discriminação mais específicos, como o caso da segregação racial e de género, decresceram consideravelmente desde 1970, quando os empregadores adotaram pela primeira vez programas anti-discriminação. Porém, as evidências acerca do desempenho desses programas são escassas (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006:590). A regulação dos programas é realizada através de uma pessoa ou grupo responsável pelo progresso – um agente de ações afirmativas, um gestor de diversidade, um departamento ou comité, ou uma força de intervenção – de forma a monitorizar o progresso regularmente (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006:593).

O programa das ações afirmativas e o programa da igualdade de oportunidades, na sua essência, detêm uma visão restrita da diversidade, definindo-a como igualdade de oportunidades de emprego e colocando o seu fim, predominantemente, na redução dos efeitos negativos da exclusão (Jonsen *et al.* 2011:39; Kapoor, 2011:289). Já os programas de treino e de avaliação de diversidade, atuam através da educação e do *feedback*, de forma a alertar os gestores e os colaboradores dos efeitos das suas ações, colocando em evidência através do *feedback* os efeitos das suas decisões sobre a diversidade. Os programas de rede, consistem em fornecer um local aos colaboradores para se encontrarem e partilharem informação e conselhos de carreira. Por fim, os programas de mentores, baseiam-se numa relação que permite aconselhamentos sobre a carreira e conselhos mais informais, entre gestores séniores e aspirantes a gestores (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006:590-594).

Outro programa, surge em meados de 1980 nos Estados Unidos e no fim de 1980 no Canadá. Trata-se de uma gestão de recursos humanos interventiva com o nome de “gestão da diversidade” ou “valorização de diferenças”. Este programa foi adotado num largo número de locais de trabalho.

Gerir a diversidade surge primeiramente como uma resposta à mudança demográfica incluindo o aumento da presença de mulheres, minorias raciais e imigrantes, no local de



trabalho e na população dos clientes (Agócs & Burr, 1996:30). A gestão da diversidade, promove predominantemente os efeitos positivos da inclusão, demonstrando o caminho de forma a gerir as diferenças proactivamente invés de necessariamente assegurar tratamento igual e consistente entre todos (Jonsen *et al.* 2011:39; Kapoor, 2011:289).

Em suma, os esforços da diversidade focam-se na gestão e no tratamento da força de trabalho diversa para dar à companhia vantagem competitiva. Todas podem ser vistas como um contínuo: na igualdade de oportunidade de emprego, a legislação significa que é contra a lei discriminar; os programas de ações afirmativas significam que as empresas necessitam de tomar passos positivos para assegurar oportunidades iguais; e a gestão da diversidade é proactiva e orientada para promover a diversidade de uma força de trabalho heterogénea (Mor Barak, 2011:237). Seguidamente, os programas de ações afirmativas e a gestão da diversidade serão vistos em maior detalhe.

3.1. AÇÕES AFIRMATIVAS

As ações afirmativas tiveram origem nos Estados Unidos entre meados de 1960 até ao princípio de 1970, como uma resposta a padrões de discriminação racial profundamente enraizados nas instituições de emprego e educação, e da exclusão, segregação e desvantagem resultantes. Sob regulação federal, os empregadores que recebiam contratos, subsídios e outros benefícios do governo dos Estados Unidos foram obrigados a recolher e comunicar dados sobre a composição da sua força de trabalho, bem como a estabelecer metas e prazos para a contratação, a fim de melhorar a representação de grupos desfavorecidos, isto é, pouco representados em relação aos mercados de trabalho pertinentes. Estas ações constituem uma abordagem legal baseada na premissa de que as organizações devem refletir a diversidade social da comunidade, devendo neste contexto, os grupos sociais ser convenientemente representados no local de trabalho (Agócs & Burr, 1996:32; Gilbert *et al.*, 1999 *cit. in* Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:276).

Estas ações começaram como um esforço primário para aumentar a “piscina” das minorias qualificadas e candidatas femininas, com o objetivo de eventualmente atingir a paridade étnica e de género na contratação (Gottfredson, 1992:281). Desta forma, as ações afirmativas abriram emprego a mulheres qualificadas e minorias que anteriormente lhe estava vedado. No entanto, alguns programas de ações afirmativas mais agressivos começaram a



contratar minorias e mulheres sem qualificação ou menos qualificadas de forma a atingir os seus objetivos, o que gerou ansiedade e ressentimento nas organizações. Consequentemente, muitas organizações passaram a contratar consultores de “relações de raça” destinados a conduzir formações de sensibilidade, tentando melhorar as relações entre os empregados e diminuindo o mal-estar assim criado nas organizações (Gottfredson, 1992:281).

Os programas de ações afirmativas começam a ser implementados por muitas organizações, como uma ferramenta com o objetivo de promover oportunidades iguais, focando-se no recrutamento e contratação de um grupo de pessoas particulares, seja em género, cultura ou raça (Kapoor, 2011: 286). Na sua execução as ações afirmativas podem requerer o uso rígido de quotas para a contratação de números específicos de membros de grupos minoritários, sendo desenhadas para aumentar diretamente a proporção de minorias no local de trabalho, sendo as quotas tipicamente configuradas para compensar o passado de discriminação existente, podendo ainda as ações serem utilizadas como uma solução judicial para as empresas que se encontram a violar as leis de igualdade de oportunidade de emprego, embora as quotas não sejam exigidas em muitos programas (Cox, 1993:172; Jonsen *et al.*, 2011:39).

Assim, no mercado de trabalho, as ações podem ser designadas de “contratações por números” devido ao seu foco no aumento da representação de grupos designados através da contratação alvo, fazendo menos treino e promoção. É uma política com o intuito de lidar diretamente e rapidamente com a discriminação que continua nas organizações, representando as políticas de ações afirmativas, o compromisso para acabar com a discriminação. No entanto, estes programas não têm como foco a integração e retenção de minorias raciais, mulheres ou outros grupos contratados além dos requerimentos (Agócs & Burr, 1996:32).

Segundo Thomas, Jr. (1991:17-18) os programas de ações afirmativas cresceram nos EUA sobre uma série de premissas como:

- O padrão dominante nos negócios são homens e brancos.
- Mulheres e minorias são excluídas deste padrão devido aos preconceitos raciais, étnicos e sexuais difundidos.
- Tal exclusão é desnecessária, dada a força da economia americana.



- Além disso, essa exclusão é contrária à política do bem público e à decência.
- Consequentemente, coerção legal e social são necessárias para a mudança.

Os programas de ações afirmativas tiveram resultados no que respeita à aceitação da entrada das mulheres e minorias no mundo corporativo. No entanto, nunca é demais lembrar que esses resultados são limitados. As mulheres e as minorias estão desproporcionalmente agrupadas no fim da pirâmide corporativa (o fenómeno “teto de vidro”), que por vezes acontece até em organizações com ações afirmativas excelentes.

Ainda assim, os programas de ações afirmativas fizeram muito para integrar as mulheres e minorias na economia. Com o tempo, contudo, decaíram nas expectativas; de facto aumentaram a contratação de mulheres e minorias, mas fizeram pouco para assegurar a promoção e a retenção das mesmas nos postos de trabalho (Gottfredson, 1992:281-282). No fim (consideram os especialistas), as ações afirmativas falham em erradicar as profundas raízes de preconceito e desigualdade, e fizeram pouco para reforçar o potencial total das minorias e para promover um ambiente multicultural (Groschl & Doherty, 1999 *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:276-277). De facto, as ações afirmativas podem ser vistas como o uso explícito da identidade de grupo de uma pessoa como critério de decisão sobre a seleção, o que significa que os candidatos qualificados em outros critérios, candidatos em grupos sub-representados são selecionados em preferência face aos que integram grupos sobrerrepresentados (Cox, 1993:173).

As ações afirmativas são vistas como uma intervenção artificial e transicional, pretendendo dar aos gestores a oportunidade de corrigir um desequilíbrio, uma injustiça, um erro. Thomas, Jr. (2002:4) manifesta a sua descrença na capacidade de as ações afirmativas conseguirem sozinhas criar uma configuração de trabalho que permita uma mobilidade ascendente de todas as pessoas, dado estes programas serem percecionados como entrando em conflito com a meritocracia (Thomas, Jr., 2002:4-5).

Em suma, as ações afirmativas têm sido a estratégia mais utilizada para incluir e assimilar minorias e mulheres no mundo corporativo. Algumas vezes por questões legais, outras por questões morais, por uma questão de responsabilidade ou até mesmo as três. Pode dizer-se que as ações afirmativas foram as primeiras iniciativas amplas e legalmente sancionadas destinadas reduzir as desigualdades de acesso ao trabalho (Thomas, Jr 1991:17),



promovendo, pois, a diversidade. No entanto, como já se referiu, estas não são as únicas formas de gerir uma força de trabalho diversa.

3.2. GESTÃO DA DIVERSIDADE

Em 1980 surge a chamada gestão da diversidade (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:277). Foi um conceito que teve origem na América do Norte, mas devagar foi introduzido noutras regiões e países do mundo, sendo enraizado no movimento de anti-discriminação de 1960, tendo o seu foco reorientado para a mudança demográfica e, no caso de negócios, para a diversidade (Jonsen *et al.* 2011:38; Mor Barak, 2011:235). A gestão da diversidade representa ainda uma reação contra as ações afirmativas, que, como se discutiu, foram sujeitas a muitas críticas. Para alguns a gestão da diversidade forneceria uma alternativa menos controversa às ações afirmativas; outros viram-na como um esforço complementar às políticas mandatárias; outros, ainda, entenderam-na como uma estratégia que lida com assuntos que as ações afirmativas não abordam, assuntos como a retenção, a integração e o desenvolvimento da carreira de mulheres e minorias, contratadas sobre os planos de ações afirmativas (Agócs & Burr, 1996:30-34).

Comparados com os programas de ações afirmativas, os programas de diversidade tendem a ter objetivos mais amplos e a incluir estratégias de melhoria do clima organizacional. Os defensores da diversidade argumentam que as mulheres e as minorias nunca conseguiram “quebrar” o “teto de vidro” e sentirem-se bem-vindas, até que as organizações começaram a valorizá-las, e não meramente a tolerá-las. Desta forma mais atividades e formações foram realizadas com o fim de criar um ambiente mais solidário no qual as minorias e mulheres pudessem florescer (Gottfredson, 1992:282). Esta gestão veio, pois, permitir à força de trabalho diversa realizar mais o seu potencial, e à organização obter numa força de trabalho heterógena a mesma produtividade, compromisso, qualidade e lucro que obtinha da força de trabalho homogénea (Thomas, Jr., 2002:7). E se, para uns, a gestão da diversidade substitui as ações afirmativas, a visão maioritária, de que Agócs & Burr são representantes (1996:39), defende que a gestão da diversidade e as ações afirmativas não são substitutas uma da outra, abordando antes, diferentes assuntos.

Dada a mudança demográfica dos consumidores no sentido da maior diversidade, a adoção de uma abordagem da gestão da diversidade traz também o potencial de permitir



aumentar a perceção da organização acerca do novo tecido de consumo, permitindo assim, eventualmente, que se alcance uma melhoria da qualidade do serviço (Maxwell, McDougall, & Blair, 2000:369). Por conseguinte, mais empresas estão a compreender que pode existir um benefício para o negócio por existirem programas de gestão da diversidade, ou pelo menos por existir um discurso sobre a diversidade nos seus materiais de relações públicas, tornando-se recorrente a presença da importância de programas de gestão da diversidade nas declarações de muitos executivos (Mor Barak, 2011:237-238). Esta abordagem voluntária e orientada estrategicamente reconhece a individualidade do trabalhador e acredita nos benefícios da diversidade para a organização (Cornelius *et al.*, 2000 *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:277). Não contempla assim uma tendência de assimilação de minorias numa cultura dominante, mas antes o desafio das políticas e práticas das organizações no sentido de se permitir que todos os trabalhadores possam ter sucesso sendo eles próprios (Thomas, 1990 *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:277).

O conceito de gestão da diversidade, contudo, significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Segundo Marvin e Girling (2000:420), gestão da diversidade descreve genericamente assuntos sobre as culturas nacionais dentro das organizações multinacionais (Hofstede, 1984). Pode também relacionar-se com o desenvolvimento de oportunidades iguais ou um distinto método de integrar diferentes partes de uma organização e/ou gerir os indivíduos diversos, estrategicamente (Marvin & Girling, 2000: 420).

A definição da gestão da diversidade é um processo que destaca a sua natureza evolutiva. Esta, permite às organizações desenvolverem passos para gerar uma capacidade natural de utilizar o potencial de todos os empregados (Thomas, Jr., 1991:10). O conceito de gestão da diversidade foi enunciado pelo Instituto Pessoal e de Desenvolvimento, em meados de 1990, quando a primeira legislação sobre a igualdade foi introduzida em 1970 - abordando a raça e o género. Desde essa altura, foi estabelecida sucessivamente legislação no que respeita ao pagamento igual, incapacidade, religião e orientação sexual (Chartered Institute of Personal and Development, 2006).

Deste então sempre existiu uma diversidade de definições. Algumas das encontradas serão apresentadas seguidamente:

Segundo Mor Barak (2005), a gestão da diversidade inclui as “ações organizacionais voluntárias destinadas a criar uma maior inclusão dos empregados de vários antecedentes



(*backgrounds*) na estrutura organizacional formal e informal através de políticas e programas deliberados” (Mor Barak, 2005:208 *cit. in* Jonsen *et al.*, 2011:38; Mor Barak, 2011:235).

Outra definição vê a gestão da diversidade como “(...) a estratégia organizacional que aborda o desenvolvimento, mudança de cultura organizacional e a autonomia da força de trabalho diversa; representa a mudança de atividades e suposições definidas pelas ações afirmativas para práticas de gestão mais inclusivas, refletindo a diversidade da força de trabalho e o seu potencial” (Arrendondo, 1996:17 *cit. in* Jonsen *et al.*, 2011:38). Para Ivancevich e Gilbert (2000:75) a gestão da diversidade refere-se “ao compromisso sistemático e planeado pelas organizações para recrutar, reter, recompensar e promover uma mistura heterogénea de empregados” (Ivancevich & Gilbert, 2000:75 *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:277).

Maxwell, Blair e McDougall (2001:469), referem por seu turno a definição compreensiva de Bartz *et al.* (1990:321), definição que, segundo eles, captura a essência da gestão de diversidade: “(...) a diversidade envolve o entendimento de que existem diferenças entre os empregados e que essas diferenças, se geridas corretamente, são um recurso para o trabalho ser realizado mais eficientemente e mais eficazmente.”.

Cox e Blake (1991:45) referem-se à gestão da diversidade como uma variedade de assuntos e atividades de gestão relacionadas com a contratação e o uso eficiente dos empregados de diferentes antecedentes culturais. Nas atividades encontramos por exemplo os programas educacionais (que educam a gestão na valorização das diversidades), tal como a promoção da não existência de preconceitos nos vários domínios dos recursos humanos (recrutamento e seleção, desenvolvimento e formação, avaliação de desempenho, recompensas, benefícios e nas promoções). Para Cox (1993:18), a gestão da diversidade significa: “Planear e implementar sistemas organizacionais e práticas para gerir pessoas para que as potenciais vantagens da diversidade sejam maximizadas enquanto as potenciais desvantagens são minimizadas” (Cox, 1993:18). Permite assim maximizar as habilidades de todos os empregados para contribuir para os objetivos organizacionais e para atingir o seu potencial total livre da identidade de grupo como género, raça, nacionalidade, idade, etc. (Cox, 1993:18).

A noção da gestão da diversidade, promete vários benefícios para as organizações que escolham adotar tal abordagem (Maxwell, Blair, & McDougall, 2001:471). Além da total



utilização das capacidades e potencial dos empregados, a gestão da diversidade pode contribuir para o sucesso organizacional uma vez que permite acesso a um mercado dinâmico e assegura um retorno “saudável” do investimento através do capital humano. Permite que o melhor talento possa ser recrutado e retido possibilitando também mais criatividade, sugere a sobrevivência do negócio através da resiliência e da flexibilidade, reduzindo os custos associados à rotatividade e ao absentismo, melhorando o serviço ao cliente e as vendas aos grupos minoritários, sendo possível melhorar a imagem corporativa (Maxwell, Blair, & McDougall, 2001:471). Ainda, diminui o conflito e o stress, melhora a produtividade de grupos de trabalho e equipas heterogéneas, a moral e a satisfação no trabalho.

Estes objetivos são atingidos pela gestão da diversidade através de um programa que permite consciencialização da diferença, empatia com os que são “diferentes” e uma atitude de mudança - que envolve esforços para assistir os trabalhadores a identificar e confrontar os seus estereótipos sobre as pessoas com características que diferem das suas. Como é normal noutras abordagens de relações humanas, a gestão da diversidade concentra-se na mudança de atitudes dos indivíduos e na tentativa de talvez persuadir os empregados a mudar o seu comportamento, modificando os processos e estruturas organizacionais (Agócs & Burr, 1996:36).

A gestão da diversidade enfatiza então a construção de capacidades específicas, criando políticas e desenhando práticas que conseguem o melhor de cada empregado. Assume desta forma um ambiente coerente nas organizações com o fim de eficiência, produtividade e em última instância vantagem competitiva. Através da integração efetiva dos princípios da gestão da diversidade nas funções-chave dos recursos humanos como recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e renumeração nas organizações, pode gerir uma força de trabalho diversa efetivamente (D'Netto & Sohal, 1999:531), pois as organizações tendem assim a atrair e reter indivíduos de *backgrounds* sociais e demográficos semelhantes e a discriminar os que são diferentes, no recrutamentos, seleção, desenvolvimento da carreira e integração informal (Kossek & Lobel, 1996; O'Reilly *et al.*, 1991 *cit. in* , Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:277).

A gestão da diversidade é um compromisso empresarial, que está integrado na estratégia base das organizações para criar uma força de trabalho de diversos perfis de forma a (EIMD, 2016):



- Atrair, reter e promover pessoas de diversos perfis que contribuam para a inovação, novas opções e pontos de vista, soluções criativas e conhecimento cultural e económico em mercados locais e globais.
- Desenhar processos transformacionais inteligentes das organizações de forma a evitar limitações e manter a posição competitiva líder.
- Criar um microclima interno que coincida com o perfil diverso dos agentes externos à empresa.
- Promover um clima que promova a eficiência do processo empresarial através da inclusão de todas as pessoas.
- Proporcionar inovação através de mecanismos que promovem interações dinâmicas entre as pessoas de diferentes culturas, origens e competências.
- Criar e atualizar produtos e serviços que vão ao encontro das novas necessidades e ganham a lealdade dos clientes com perfis diversos.
- Interagir com os fornecedores de diferentes regiões, culturas e naturezas para aumentar a eficiência em todos os tipos de origem de produtos e serviços.
- Reinventar sistemas e processos que otimizam todos os recursos financeiros e tecnológicos da organização na procura de melhorar os resultados corporativos.
- Criar uma cultura que faça coincidir os valores e preferências corporativos com as prioridades e necessidades de todos os empregados.
- Oferecer um pacote de programas que possa contribuir para a satisfação e conciliação de todas as pessoas, proporcionando um ambiente profissional, familiar e de desenvolvimento pessoal.

Os programas de diversidade de boa qualidade são parte da resposta da organização às mudanças no local de trabalho, no mercado de trabalho e nos clientes. A formação faz com que os empregados e gestores estejam mais atentos à necessidade de examinar as suas suposições sobre os outros, desafiar os estereótipos e melhorar a habilidade de empatia e da comunicação com os outros de diferentes origens. As avaliações de diversidade são pensadas para fornecer aos gestores *feedback* demonstrando os efeitos das suas decisões sobre a diversidade (Agócs & Burr, 1996:39; Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006:593). Desenvolvem-se ainda



programas de rede (de interconexão) de diversidade, permitindo aos membros encontrarem-se e partilhar informação e conselhos de carreira (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006:595).

No entanto, são também encontrados aspetos negativos e realizadas críticas à gestão da diversidade. Algumas relacionam-se com a falta do reconhecimento de que os tradicionais grupos de igualdade de oportunidades podem ter necessidades coletivas. Além do mais, visto que todas as diferenças são reconhecidas na abordagem da gestão da diversidade, existe a suposição de que todas as diferenças são iguais (Maxwell, Blair, & McDougall, 2001:471). Autores como Cassell (1996) argumentam, contudo, que algumas diferenças são mais importantes que outras. Outros assuntos são negligenciados como a desigualdade nas organizações, a falta de acesso ao emprego pelos trabalhadores com incapacidades, falta de oportunidades de carreira, perda de emprego, desigualdade de pagamento ou assuntos sobre assédio de género e racial (Agócs & Burr, 1996:40).

3.2.1. CARACTERÍSTICAS E LIMITAÇÕES DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

O objetivo da gestão da diversidade é transformar a cultura organizacional de uma orientação maioritária para uma cultura heterogénea pluralista na qual diferentes sistemas de valores são ouvidos e igualmente afetam o ambiente de trabalho. A gestão da diversidade tem um foco dual: o primeiro é melhorar a justiça social através da criação de uma ambiente organizacional no qual ninguém é privilegiado ou detém desvantagem devido a características como a raça ou género; a segunda é aumentar a produtividade e a rentabilidade através da transformação organizacional (Mor Barak, 2011: 248).

Segundo Mor Barak (2011:248-249), a gestão da diversidade apresenta assim três componentes chave:

1. A gestão da diversidade é voluntária. A legislação da igualdade de direitos é forçada através de sanções (monetárias ou encarceramento) e as políticas de ações afirmativas são forçadas através de incentivos (contratos governamentais), mas a gestão da diversidade é iniciada pelas próprias companhias de modo inteiramente voluntário, não sendo forçada ou coagida.
2. As empresas que implementam a gestão da diversidade frequentemente utilizam uma ampla e aberta definição da diversidade. Uma das razões para tal é o facto de



promoverem programas de diversidade inclusivos no sentido de reduzirem o potencial de objeções dos membros de grupos majoritários.

3. A gestão da diversidade destina-se ao fornecimento de benefícios tangíveis para a empresa. É vista como uma estratégia de negócio que se destina a explorar todo o potencial dos empregados na empresa de forma a dar à companhia uma vantagem competitiva, quando no passado, os empregados com diferentes *backgrounds* eram rotulados como sem qualificação pelos gestores se não estivessem conforme os valores e normas da maioria. A lógica da gestão da diversidade permite todos os membros da organização trazer para o local de trabalho a sua perspetiva única, beneficiando a organização como um todo. Os benefícios esperados incluem resultados como um amplo recurso de clientes diversos (pois empregados diversos comunicam melhor com clientes diversos), melhores produtos (porque a diversidade de opiniões leva a criatividade) e melhores vendas (porque empregados diversos entendem melhor as necessidades de clientes diversos).

Estes elementos chave (ser voluntária, usar uma definição abrangente e fornecer benefícios tangíveis) representam força no contexto atual de negócios, mas podem potencialmente trazer a “morte” ao conceito a longo prazo. Primeiro, a natureza voluntária da gestão da diversidade significa que pode não sobreviver em tempos económicos difíceis. Depois, a ampla definição da diversidade significa que os grupos mais vulneráveis na sociedade – grupos majoritários raciais, pessoas com incapacidades e mulheres –, podem não receber a proteção de que necessitam devido aos recursos serem repartidos por muitos grupos. A preocupação passa pelo slogan “todos são diversos” diluir as implicações de injustiças históricas e discriminações que tem negado a certos grupos o acesso a oportunidades e recursos. Finalmente o destaque sobre os benefícios práticos, sugere que quando a gestão da diversidade já não for vista como benéfica para as companhias, irá desaparecer. Desta forma, é essencial que a gestão da diversidade se baseie não só no princípio de promover benefícios tangíveis as empresas, mas também numa moral forte e compromisso ético à diversidade (Mor Barak, 2011:249-250).

Em suma, a diversidade de pessoas existentes numa organização, requer uma nova forma de pensar sobre a diversidade não enquanto o problema de ‘nós/eles’, mas sim como um novo recurso para gerir os empregados (Thomas, Jr., 1991:10). A gestão da diversidade



vem introduzir uma nova forma de gerir os indivíduos na organização, que passa por criar um ambiente que permite a todos os empregados de todos os contextos culturais atingirem o seu potencial máximo na prossecução dos objetivos da organização (Thomas, Jr., 1996:12). As organizações que implementam políticas de recursos humanos que refletem as mudanças da força de trabalho acabam por recolher benefícios dos empregados aumentando a lealdade, produtividade e diminuindo as ausências dos mesmos (Gilbert & Ivancevich, 2001:1332), políticas estas exemplificadas seguidamente.



4. POLÍTICAS E INICIATIVAS DE DIVERSIDADE

Durante a última década, muitas organizações têm respondido ao aumento da diversidade com uma variedade de iniciativas destinadas a gerir a diversidade no local de trabalho (Arredondo, 1996; Baytos, 1995; Cross & White, 1996; Hayles & Russel, 1997; Loden, 1996; Thomas, 1996 *cit. in*, Wentling, 2000:436). Existem diversas razões para tal implementação no local de trabalho. Algumas propostas que guiam programas de diversidade são: conformidade, harmonia, inclusão, justiça e transformação (Rossett & Bickham, 1994 *cit. in*, Wentling, 2000:436), enquanto outros autores, como Wentling e Palma-Rivas (1998) no seu estudo concluíram que as organizações estão a gerir a diversidade porque essa gestão ajuda as organizações a melhorar a produtividade e a continuarem competitivas, forma melhores relações de trabalho entre os empregados, melhora a responsabilidade social e responde a preocupações legais (Wentling, 2000:436).

É então, como resposta ao crescimento da diversidade na força de trabalho no mundo, que muitas empresas instituem políticas e programas específicos para aumentar o recrutamento, inclusão, promoção e retenção dos empregados que são diferentes dos escalões privilegiados da sociedade (Mor Barak, 2011:235), variando estes grupos privilegiados de país para país.

As políticas e programas de gestão da diversidade são destinados a criar um ambiente organizacional recetivo para os grupos que, no passado e no presente, não tiveram acesso ao emprego em geral, e a empregos mais lucrativos, em particular (Mor Barak, 2011:235).

Segundo Wentling (2000:436) as iniciativas de diversidade são definidas como atividades específicas, programas, políticas e outros processos formais ou esforços designados para promover a mudança da cultura organizacional relacionada com a diversidade (Arredondo, 1996 *cit. in*, Wentling, 2000:436). Exemplos de tais iniciativas incluem os arranjos de trabalho não tradicionais, como a flexibilidade e as estações de trabalho em casa; programas de educação e formação com o intuito de reduzir os estereótipos, aumentando a sensibilidade cultural e o desenvolvimento de capacidade para trabalhar em ambientes multiculturais; programas de gestão de carreiras desenhados para promover um *feedback* construtivo entre empregados; relações de orientação e acesso a redes informais; novos benefícios para empregados, como licenças parentais e assistência de cuidados de



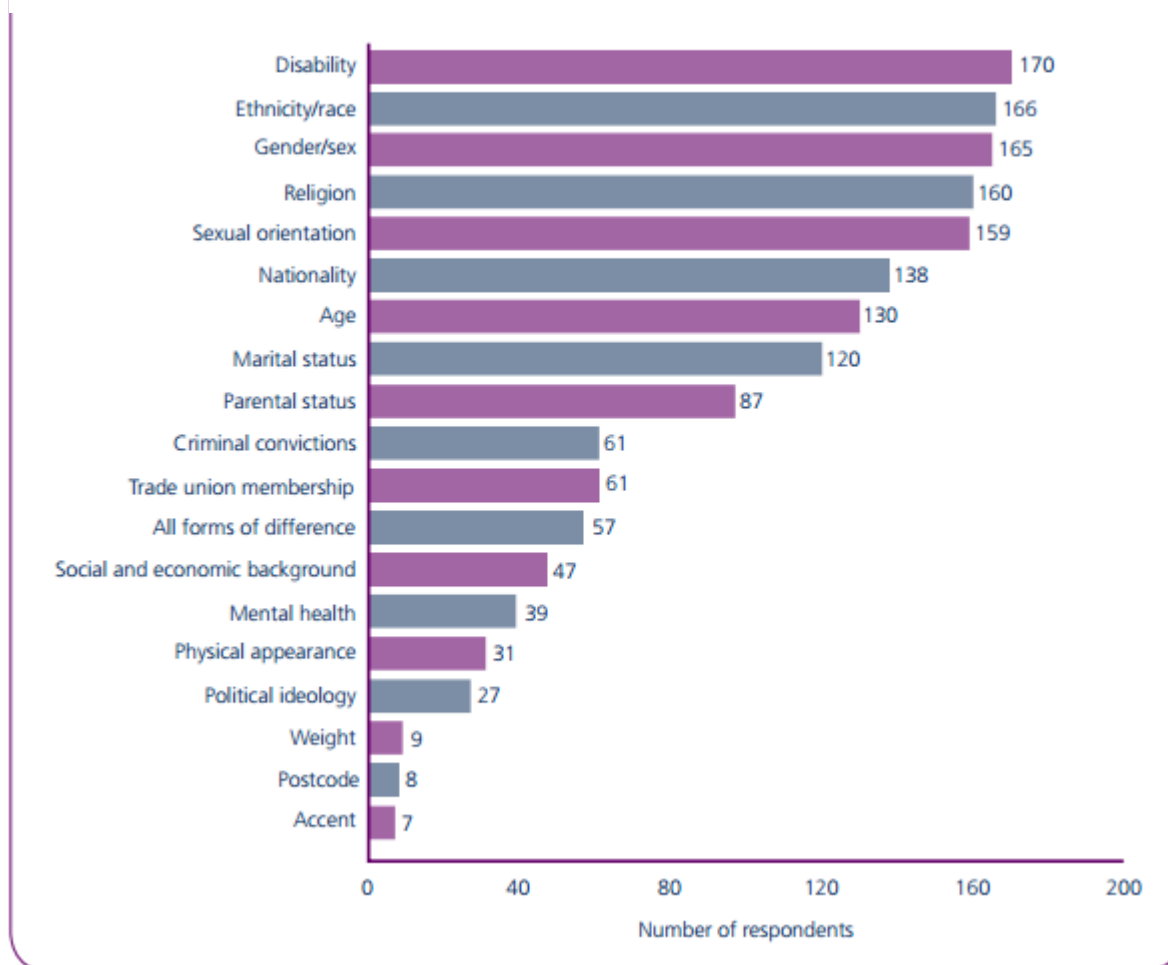
dependentes (Arredondo, 1996; Hayles & Russell, 1997; Jackson, 1992 *cit. in*, Wentling, 2000:436).

Segundo o Instituto Europeu de Gestão da Diversidade (EIMD, 2016), na pesquisa desenvolvida em 2005 e publicada sobre o título “O caso dos negócios para a diversidade e trabalho/ assuntos de vida: boas práticas”, cerca de 83% das empresas na União Europeia declara que as políticas de diversidade e de trabalho/vida têm um impacto positivo nos negócios por várias razões (EIMD, 2016), tais como:

- Promovem a mudança cultural;
- Respondem à legislação anti-discriminatória;
- Melhoram a mistura da força de trabalho e aumentam a eficiência empresarial;
- Fornecem oportunidades de mercado aberto;
- Potenciam uma vantagem competitiva nos mercados;
- Promovem uma mudança da força de trabalho que se reflete nos clientes e que, por sua vez, se reflete na mudança dos perfis e dos fornecedores;
- Alinham agentes internos e externos na contribuição para resultados corporativos;
- Melhoram a imagem corporativa;
- Afirmam-se como “a coisa correta a fazer”.

Segundo o relatório elaborado pela Chartered Institute of Personal and Development (2006), as empresas questionadas, demonstram deter políticas de diversidade (cerca de 93%). Algumas das políticas relacionam-se com a legislação de anti-discriminação, englobando ainda características que não estão expressamente abrangidas pela lei. Na figura 2 é possível ver os assuntos mais abrangidos pelas políticas das empresas questionadas, sendo a incapacidade, etnia/raça, género/sexo, religião, orientação sexual, nacionalidade, idade, as categorias mais incluídas nas políticas.

Figura 2- Assuntos abrangidos pelas políticas de diversidade



Fonte: Chartered Institute of Personal and Development. (2006). Diversity in Bussiness: How much progress have employers made? First Findings. Chartered Institute of Personal and Development (CIPD).

No mesmo estudo, quanto às iniciativas e atividade realizadas pelas empresas questionadas, são as formações de consciencialização da diversidade, tal como questionários de atitude e formação de diversidade para a gestão, as atividades mais comuns. Menos frequente são atividades associadas ao estabelecimento e prossecução de objetivos relacionados com a diversidade ou de inclusão da diversidade como parte da missão da organização, como demonstrado na figura 3.

Figura 3- Atividades de diversidade realizadas nas organizações.



Fonte: Chartered Institute of Personal and Development. (2006). *Diversity in Business: How much progress have employers made? First Findings*. Chartered Institute of Personal and Development (CIPD).

O Chartered Institute of Personal and Development (2006) conclui que os resultados, indicam que as atividades da gestão da diversidade nas organizações continuam a nível muito superficial, focadas principalmente em atividades de formação, demonstrando que ainda é necessário muito trabalho de forma a que as organizações tornem a gestão da diversidade um processo sistémico, através da ligação da diversidade aos objetivos, tal como na recompensa e no reconhecimento, aplicando padrões de diversidade e utilizando formas de medir o impacto das iniciativas da diversidade. Estas atividades deverão por sua vez contribuir para uma mudança da cultura organizacional e adicionar valor ao desempenho organizacional (Chartered Institute of Personal and Development, 2006).

Em suma, é possível referir que as iniciativas e políticas de diversidade têm como objetivo gerir a força de trabalho diversa existente nas organizações, através de várias práticas. No entanto, embora algumas organizações já detenham políticas de diversidade e/ou iniciativas como o treino/ formação, por vezes verificam que os resultados dessas iniciativas ficam aquém dos efeitos desejados. Por exemplo, a redução da rotatividade entre os trabalhadores de cor tem ficado abaixo do que seria desejável (Thomas & Gabarro, 1999 *cit.*



in, Pless & Maak, 2004:130). Ainda assim, a utilização destas políticas e iniciativas permite que as organizações encontrem benefícios nos seus empregados diversos, bem como ultrapassem os desafios provenientes dos mesmos.



5. A DIVERSIDADE NO LOCAL DE TRABALHO

“As pessoas comem diferentes comidas, celebram diferentes feriados e vestem-se de forma diferente nos países à volta do mundo. Mas essas diferenças afetam a forma como as pessoas trabalham juntas? As pessoas organizam, gerem e trabalham de forma diferente de cultura para cultura?” (Adler & Gundersen, 2007:44).

“De que forma o comportamento das pessoas nas organizações varia entre culturas?” Os investigadores têm observado sistemáticas diferenças baseadas na cultura nos valores, atitudes e comportamentos dos gestores. Uma vez que cada um de nós tem um conjunto de atitudes e crenças, que são vistas em situações de gestão (Adler & Gundersen, 2007:44).

Com as mudanças demográficas da força de trabalho, procedimentos sociais e legais acabam por melhorar a contratação e as oportunidades de emprego, em parte devido à considerável atividade organizacional que responde a tais desenvolvimentos e gere uma força de trabalho mais diversa (Richard *et al.*, 2002:265). Desta forma, com o aumento da imigração, a globalização das empresas e o envelhecimento da força de trabalho, surge a necessidade de entender os efeitos da diversidade nos grupos e nos resultados organizacionais (Williams & O'Reilly, 1998:79).

Apesar da popular referência à mudança da força de trabalho, a diversidade não é um conceito novo para os académicos. Segundo Williams e O'Reilly (1998:79), nos últimos 40 anos a pesquisa sobre os efeitos da diversidade nos processos de grupo e no seu desempenho, foram conduzidos nas mais diversas áreas. Psicólogos, economistas, sociólogos, antropólogos, académicos organizacionais, entre outros são alguns dos especialistas que conduziram estudos que examinam os efeitos da raça, sexo, idade, educação, personalidade, etc. no desempenho do grupo.

Alguns investigadores argumentam que a diversidade quando é usada devidamente pode beneficiar as organizações e em última instância melhorar o desempenho (Williams & O'Reilly, 1998:79). Cox (1991), foi um dos autores que estudou a diversidade no local de trabalho, mediante uma perspetiva da valorização da diversidade, sugerindo um aumento da eficiência dos grupos de trabalho (Cox *et al.* 1991:827). Também Ely e Thomas (2001) tentaram entender como a diversidade demográfica pode influenciar os grupos de trabalho baseados



na noção de que a diversidade demográfica aumenta a “piscina” de recursos disponíveis, como as perspetivas, estilos, conhecimentos e visões, que as pessoas detêm para os problemas mais complexos (Ely & Thomas, 2001: 232-233). Na literatura da gestão, afirmações são feitas no que respeita ao impacto da diversidade a nível organizacional, em específico sobre os resultados, a produtividade e a eficiência e eficácia da organização (Larkey, 1996:463).

Mas, também é possível identificar trabalhos que apontam os resultados negativos da diversidade, indicando que esta pode ser prejudicial para o funcionamento do grupo (Pellet *et al.* 1999; Mazur, 2010:8; Triandis, Kurowski e Gelfand, 1994 *cit. in* Williams & O’Reilly, 1998:79). É que, aumentando a diversidade aumenta o potencial da produtividade, mas ao mesmo tempo pode aumentar a complexidade dos processos que necessitam de ser geridos para a equipa realizar o seu potencial total. Desta forma as equipas multiculturais podem deter múltiplas perspetivas em qualquer situação e aumentar o potencial e consequentemente a produtividade, no entanto estas equipas também experienciam frequentemente mais dificuldades que os grupos homogéneos na avaliação e na integração das perspetivas, o que pode levar a perdas de produtividade. As equipas culturalmente diversas, podem ainda deter dificuldades como chegar a um consenso, a má interpretação, comunicação, perceção e avaliação, essencialmente devido aos membros de equipas multiculturais mais frequentemente estarem em desacordo nas expectativas, na adequação da informação relevante e nas necessidades de decisões particulares, experienciando níveis mais altos de stress do que os membros de equipas homogéneas. A diversidade vem desta forma aumentar a ambiguidade, a complexidade e a confusão nos processos de equipa, que por sua vez podem vir a diminuir a produtividade (Adler & Gundersen, 2007:134).

Em suma, a existência da diversidade da força de trabalho, introduz na organização quer problemas quer benefícios que acabam por influenciar o funcionamento organizacional, tal como concluem Milliken e Martins (1996) a “diversidade parece ser uma espada de dois gumes, aumenta a oportunidade para a criatividade tal como a probabilidade de os membros do grupo ficarem insatisfeitos e falharem na identificação com o grupo” (Milliken e Martins, 1996:403 *cit. in* Williams & O’Reilly, 1998:79). Seguidamente serão analisados em maior detalhe os benefícios e os desafios introduzidos pela força de trabalho diversa.



5.1.OS BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE

A detenção de uma força de trabalho culturalmente diversa contém benefícios para as organizações. Através da gestão da diversidade é possível criar vantagens competitivas em áreas como o marketing, resolução de problemas e aquisição de recursos (Cox, 2011 *cit. in* Mor Barak, 2011:237).

Esta perspetiva, sobre os benefícios da diversidade, é guiada pela posição da valorização da diversidade, que vê a diversidade como capital humano (Cox,1993:22; Cox *et al.*, 1991:827). Desta forma, existe literatura que argumenta as vantagens da diversidade para o desempenho da organização (Cox, 1993:28; Cox, Lobel & Macleod, 1991:827). Obviamente o potencial criativo e inovador inerente à força de trabalho diversa (em termos da origem étnica, nacionalidade, antecedentes culturais, religião, género, idade, educação, estilo de vida, estilo de trabalho, forma de pensar etc.) podem ser usados como ponte para as fronteiras culturais e para procurar soluções originais de resolução de problemas, ideias de produtos inovadores e iniciativas de marketing específicas. Esta diversidade pode tornar-se uma vantagem competitiva (Pless & Maak, 2004:130).

Existem assim, várias contribuições esperadas de uma força de trabalho diversa (Cox & Blake, 1991; Thomas & Ely, 1996 *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:277) tais como:

- Melhoramentos no processo de tomadas de decisão;
- Aumento da flexibilidade;
- Inovação e aprendizagem, e
- Competitividade de mercados.

Ao mesmo tempo as organizações que sigam essa orientação irão provavelmente reduzir os custos associados à rotatividade, absentismo, stress, ações judiciais relacionadas com a discriminação e baixa produtividade dos trabalhadores minoritários (Cox & Blake, 1991 *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:277).

Indivíduos que são demograficamente diversos são esperados deter uma muito maior variedade de conhecimento e experiência, do que indivíduos homogéneos. O estudo de Lazear (1997) refere que a imigração promove a criatividade da força de trabalho, justificado pelo facto de que os novos imigrantes detêm informação que é diferente da existente na força de trabalho. Um impacto positivo da diversidade acontece quando a tarefa a executar pode



beneficiar de múltiplas perspetivas e conhecimentos diversos, como nas inovações, problemas complexos ou no *design* dos produtos (Williams & O'Reilly, 1998:87).

A heterogeneidade nos grupos de trabalho pode promover a criatividade e a inovação. Segundo Cox e Blake (1991:50), equipas heterogéneas promovem a criatividade e a inovação, dado que estes grupos possuem um maior conhecimento sobre a tarefa, tal como capacidades, habilidades e pontos de vista distintos e não redundantes comparados com os indivíduos num grupo heterogéneo (Cox, 1993:31). Kanter (1983), no seu estudo, destaca que quanto maior a inovação nas organizações, mais ideias existem, sendo possível reconhecer a multiplicidade de pontos de vista que são necessários para resolver um problema. Segundo Cox e Blake (1991:50), se as pessoas são diferentes em termos de género, nacionalidade e raça/etnia, as mesmas acabam por deter diferentes atitudes e perspetivas nos assuntos, aumentando a criatividade e inovação de uma equipa (Cox & Blake, 1991:50). Também o estudo de McLeod, Lobel e Cox (1996:257) vem demonstrar que equipas diversas têm vantagens de desempenho sobre as equipas homogéneas, em específico no caso da execução de várias soluções. Os autores verificaram que no que respeita a diferenças étnicas, estas levam a soluções mais criativas.

Desta forma a integração da multiplicidade de conhecimento, diferenças de experiências e opinião, sugere que a diversidade leva a mais criatividade e inovação no trabalho (Cox, 1993:32).

Segundo a UNESCO, na Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural:

“Frente às mudanças económicas e tecnológicas atuais, que abrem vastas perspetivas para a criação e inovação, deve-se prestar particular atenção à diversidade da oferta criativa, ao justo reconhecimento dos direitos dos autores e artistas, assim como ao carácter específico dos bens e serviços culturais que, na medida em que são portadores de identidades, de valores e sentido, não devem ser considerados como mercadorias ou bens de consumo como os demais”.

Outro benefício possível de identificar relaciona-se com a resolução de problemas e tomadas de decisão. A gestão da diversidade tem potencial vantagem competitiva através do melhoramento da resolução de problemas e tomadas de decisão. A ideia é que os grupos diversos têm uma base mais rica e alargada de experiências de como abordar um problema e



uma variedade de perspetivas que leva a elevados níveis de análise crítica em grupos de decisões (Cox, 1993:32; Cox & Blake, 1991:50).

As organizações multiculturais criam uma atmosfera mais inclusiva. Os grupos maioritários de empregados acabam por se aperceber de que todos os membros organizacionais são essenciais para a sobrevivência da organização e que as diferentes perspetivas têm o potencial de aumentar a capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisão (Gilbert & Ivancevich, 2001:1333-1334). Portanto, uma força de trabalho culturalmente diversa tem o potencial de resolver melhor os problemas devido a fatores como: maior variedade de perspetivas, um maior nível de análise crítica de alternativas e uma menor probabilidade de pensamento de grupo (Cox, 1993:33).

Desta forma, um fator competitivo nas organizações é a atração e retenção dos melhores recursos humanos disponíveis na tendência demográfica da força de trabalho. A não ser que um gestor acredite que as pessoas mais talentosas pertencem todas ao mesmo grupo cultural, a habilidade de ser igualmente sucedido no recrutamento e de reter pessoas de todos os grupos culturais deve ser vista como um problema de qualidade (Cox, 1993:28). Claramente o acesso ao melhor talento humano disponível requer que as empresas multinacionais sejam capazes de atrair e reter talento para gerir além da sua própria nacionalidade (Cox, 1993:29). Atrair e reter os melhores empregados de diferentes antecedentes é uma inevitabilidade. Com o aumento da representação diversa na população ativa, as organizações acabam por competir para contratar e reter os trabalhadores de tais grupos (Cox & Blake, 1991:48).

É então nas organizações multiculturais que existe mais vantagem em atrair e reter o melhor talento. Estas organizações permitem introduzir grupos minoritários, permitindo carreiras justas e igualitárias, vantagens competitivas e dividendos altos, sendo ainda estas organizações as que melhor “servem a sua clientela” num mercado cada vez mais global (Mazur, 2010:9).

No entanto, tal como as organizações se tornam culturalmente diversas no que respeita à sua força de trabalho, também os seus mercados se tornam (Cox, 1993:29). Na visão dos efeitos da cultura do comportamento consumista, a venda de bens e serviços no cada vez mais diverso mercado de trabalho deve ser facilitado pela boa utilização da força de trabalho diversa de várias formas (Cox, 1993:30), o que inclui a perceção que os empregados culturalmente diversos estão em sintonia com a base de clientes, o que proporciona um



melhor serviço ao cliente que por sua vez leva a um melhor serviço, à satisfação do cliente (Marvin & Girling, 2000:422-423).

Ainda, por um lado, a valorização da diversidade por certas organizações leva à valorização da mesma na altura da compra, ou seja, existe uma tendência para os indivíduos comprarem em organizações que tendem a valorizar a diversidade. Por outro lado, as organizações podem ganhar vantagens competitivas através dos conhecimentos dos empregados de vários contextos culturais que acabam por poder ajudar a organização no entendimento dos efeitos culturais nas decisões de compra e no mapeamento de estratégias para responder aos mesmos (Cox, 1993:30; Cox & Blake, 1991:49).

Em suma, em certas organizações torna-se inestimada a existência de membros diversos. Entre os seus benefícios, encontra-se o fornecimento de uma grande alternativa de decisões criativas, uma variedade de perspetivas e experiências que contribuem para uma maior qualidade de ideais e soluções, de pensamentos, desempenho e tomadas de decisão (Cox, 1991:34; Cox, 1993:28-34; Mazur, 2010:9; McLeod *et al.*, 1996:250-257; Richard *et al.*, 2002:271).

No entanto é necessário referir que, de forma a conseguir atingir os benefícios da diversidade, é necessário conseguir resolver as diferenças existentes entre os grupos de trabalho. No fim, a diversidade deve ser gerida efetivamente para obter tais benefícios (D'Netto & Sohal, 1999:535; Williams & O'Reilly, 1998:120).

Todos estes benefícios para os negócios são sedutores quando falamos de ambientes altamente competitivos, como referem Maxwell, McDougall e Blair (2000), por exemplo no caso do sector hoteleiro desenvolvido em países em todo o mundo (Maxwell, McDougall, & Blair, 2000:369). Os enraizados problemas de falta de pessoal qualificado, altos níveis de rotatividade de pessoal – impulsionado pelas mudanças demográficas – e altos níveis de insucesso do negócio, podem potencialmente ser aliviados pela gestão da diversidade (Groschl & Doherty, 1999 *cit. in*, Maxwell, McDougall, & Blair, 2000:369). A gestão da diversidade torna-se essencial uma vez que a sociedade se torna cada vez mais diversa, o desafio de responder à diversidade cultural irá aumentar na indústria hoteleira devido ao facto do serviço oferecido ser uma experiência social que é culturalmente definida e relativa (Christensen, 1993 *cit. in*, Maxwell, McDougall, & Blair, 2000:369). Uma base de clientes diversa significa que a gestão da diversidade pode ser adotada em hotéis de forma a fornecer



aos clientes uma experiência e serviço de qualidade que ao menos atenda às expectativas (Nykiel, 1997 *cit. in*, Maxwell, McDougall, & Blair, 2000:369), ainda para mais, dada a natural mudança demográfica dos clientes, a adoção da abordagem da gestão da diversidade, pode deter o potencial para aumentar o alcance de uma maior visão sobre as várias populações de clientes e assim melhorar a qualidade do serviço (Iles, 1995; Gardenswartz & Rowe, 1998 Maxwell, McDougall, & Blair, 2000:369)

5.2. OS DESAFIOS DA DIVERSIDADE

Como mencionado anteriormente, a diversidade presente numa organização traz potenciais benefícios para a mesma, embora existam também desafios nas organizações devido à existência de forças de trabalho diversas. Mal-entendidos podem aumentar conflitos, levando a dificuldades de cooperação no grupo, de resolução de tarefas e de tomada de decisão (Larkey, 1996:480).

Um dos desafios mencionados refere-se à comunicação. A comunicação pouco eficaz é um dos obstáculos ao desempenho organizacional, revelando diversos estudos que grupos heterógenos entre si demonstram maiores barreiras na comunicação. Cox (1993:35) menciona a possibilidade de a existência de dificuldades de comunicação nas organizações se relacionar com a existência de diversas formas de diversidade (Cox, 1993:35).

Todas as atividades empresariais envolvem comunicação. Comunicar desafia os gestores, mesmo quando estes trabalham com uma força de trabalho culturalmente homogénea, tornando-se ainda mais difícil quando os colaboradores falam uma variedade de línguas e provêm de diversas origens culturais (Adler & Gundersen, 2007:69). Quando falamos da comunicação entre culturas, esta não significa necessariamente entendimento, envolvendo também mal-entendidos que são causados pela má-interpretação, má-perceção e pela má avaliação. Todos estes atos são realizados de forma diferente consoante a cultura de cada pessoa, que vê o mundo de forma diferente (Adler & Gundersen, 2007:71-72).

Desta forma as diferenças de comunicação relacionadas com a cultura podem ser a fonte de mal-entendidos, o que, por sua vez, vai afetar a eficácia do grupo de trabalho. Após o reconhecimento da existência dessas dificuldades, a ação a tomar é educar os membros sobre as diferenças culturais para minimizar os efeitos prejudiciais (Cox, 1993:35). As soluções



passam por algumas técnicas que podem ser seguidas pela gestão de forma a assegurar uma eficiência na comunicação. D'Netto e Sohal (1999:535) referem, como exemplo de atividades que podem ser desenvolvidas: a tradução dos sumários dos documentos para as línguas principais no local de trabalho, fornecer formação em línguas para os migrantes, dar formação aos membros migrantes no local de trabalho sobre assuntos culturais e a todos os membros em comunicação intercultural, ou promover a diversidade dos veículos de comunicação utilizados pelos gestores, como utilização de gráficos (Adler & Gundersen, 2007:89), são alguns (D'Netto & Sohal, 1999:535).

Outra dificuldade enunciada, resulta da presença da diversidade cultural, que faz com que o funcionamento do grupo seja problemático, nomeadamente com que os mal-entendidos possam surgir, bem como o conflito e a ansiedade, resultando eventualmente num menor desconforto na integração dos membros num grupo (Cox, 1993:35)

O conflito é visto por alguns especialistas como inevitável e por vezes até saudável nas organizações (Roberge & Dick, 2010:299). No entanto, em excesso e/ou mal gerido, o conflito torna-se destrutivo. As formas de conflito mais recorrentes numa força de trabalho diversa relacionam-se com barreiras de linguagem, choque cultural ou ressentimento por membros de um grupo majoritário sobre o que percebem como tratamento preferencial e injustificado a membros de grupos minoritários (Cox, 1991:46).

Segundo Williams e O'Reilly (1998:95), o conflito e os seus impactos acabam por ter importância dependendo do tipo de conflito que pode ser gerado, que pode ser entendido como benéfico ou problemático dependendo de que conflito é ativado. Desta forma Roberge e Dick (2010:299) enunciam a existência de três tipos de conflitos que podem ocorrer:

(1) Conflitos de tarefa, que existem quando há um desacordo entre os membros do grupo, através dos diversos tipos de capacidades, conhecimentos, habilidades e perspetivas, levam assim a desentendimentos entre os vários membros do grupo sobre o conteúdo da tarefa a desenvolver (Roberge & Dick, 2010:299; Richard *et al.*, 2002:271).

(2) Conflitos socio-emocionais, que se focam em tensões emocionais e sentimentos negativos em relação a outros (Roberge & Dick, 2010:299).

(3) Conflitos de valores, que se referem a diferenças nas expectativas das pessoas (Roberge & Dick, 2010:299).



No entanto, o conflito e a competição são inevitáveis em organizações, apesar do progresso, a segregação de minorias em trabalho de nível inferior continua a lembrar os empregados do poder das diferenças (Larkey, 1996:473).

Por fim, para ultrapassar os obstáculos e beneficiar de uma força de trabalho diversa, vários autores argumentam que as organizações devem desenvolver culturas que acolham, apoiem e valorizem a diversidade (Carr-Rufino, 1996; Cox, 1991; Cox & Blake, 1991; Miller, 1998 *cit. in*, Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007:277). Mas as empresas incapazes ou relutantes em mudar as suas políticas ou práticas podem sofrer consequências, como acima mencionadas, nomeadamente podem experienciar conflitos intergrupais entre os empregados; podem limitar o seu acesso à “piscina” de empregados com potencialmente talentosos; podem perder a oportunidade de criar alianças com organizações de negócios; e podem ficar mais vulneráveis a ações judiciais dispendiosas ou sanções governamentais resultando numa série de danos sérios sobre os lucros, imagem pública e o seu acesso ao investimento (Mor Barak, 2011:5). Mas em última instância, práticas de diversidade da força de trabalho boas, na área dos recursos humanos são vistas como melhorarem o empregado e o desempenho organizacional. Gerir a diversidade envolve promover e usar as diferenças culturais nas capacidades, ideias e criatividade das pessoas para contribuir para um objetivo comum, fazendo-o de uma forma que dê à organização uma vantagem competitiva (D'Netto & Sohal, 1999:535).

Em suma, foi possível verificar que a diversidade no âmbito organizacional pode implicar problemas. Ora, a existência de desafios trazidos pela diversidade requer um plano estratégico de recursos humanos que inclui um número de diferentes estratégias para melhorar a diversidade e promover a produtividade e eficiência. As organizações que planeiam antecipadamente uma força de trabalho e aceitam a gestão da diversidade cultural como uma técnica progressiva, irão beneficiar de melhor retenção de empregados, aumento da produtividade, menos absentismo, melhor moral, e um melhoramento do serviço ao cliente (D'Netto & Sohal, 1999:534-535).



6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Espírito Santo (2010:11), a metodologia nas ciências sociais “corresponde ao estudo sistemático dos métodos, concretizados em diferentes técnicas válidas e validadas permanentemente, métodos aqueles que devem ser planeados e apropriados aos objetos de análise de cada disciplina, em ordem à revisão permanente e crítica do conhecimento científico”.

Neste capítulo são apresentados os objetivos que se pretendem alcançar com a realização deste trabalho de investigação, bem como a metodologia utilizada na prossecução dos mesmos. Apresenta-se, pois, a pergunta de partida desta investigação, a fundamentação metodológica para a realização do trabalho, assim como as opções tomadas no processo de recolha e análise dos dados.

6.1. PERGUNTA DE PARTIDA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

A discussão teórica anteriormente realizada, amplamente demonstra o interesse do presente trabalho, isto é, a pertinência de se investigar empiricamente o benefício e o prejuízo que a diversidade cultural pode introduzir nas organizações.

A presente investigação parte da seguinte pergunta de partida: “Quais os benefícios e os desafios da diversidade cultural para as organizações?”, abordagem que permitirá colocar em evidência tanto os aspetos positivos como os negativos da diversidade cultural organizacional, no modo como as organizações os apercebem.

O objetivo geral da investigação é compreender e analisar organizações com forças de trabalho caracterizadas pela diversidade cultural. Dado que procurámos privilegiar a inquirição de organizações que endereçaram já, organizacionalmente, de forma mais ou menos formal, a diversidade cultural, recorreremos a *rankings* de diversidade que forneceram listas de empresas com estas características, tanto a nível nacional como internacional. Usaram-se os seguintes *rankings* de diversidade: *top 10* das organizações de diversidade global de 2015 (*for global diversity*), *top 50* de diversidade (*for diversity*), *top 10* das melhores empresas para liderança (*best companies for leadership*) de 2014.



Com vista à pormenorização do objetivo geral do trabalho, quatro objetivos mais específicos foram delineados: (i) identificar e caracterizar os benefícios e os desafios de uma força de trabalho culturalmente diversa presentes nas organizações estudadas; (ii) identificar os mecanismos que as organizações utilizam para ultrapassar os desafios introduzidos pela diversidade; (iii) verificar se as políticas de diversidade existem e, existindo, se foram de facto eficientes nas organizações; (iv) conferir se, em termos globais, as organizações consideram que melhoraram o seu desempenho com a presença da diversidade cultural.

De notar que, na investigação destas questões, recorreu-se à inquirição dos gestores de recursos humanos das empresas visadas. Trabalhamos, pois, com o conhecimento acumulado destes profissionais, mas também com as suas perceções que podem, de modo não estimável, diferir dos resultados da utilização de outras metodologias que permitissem a medição direta. No entanto, dada a adequação da fonte e os fins exploratórios do trabalho, julgamos que, mesmo dependendo em questões menos factuais da perceção destes profissionais, a metodologia se revela adequada aos fins visados.

6.2. MÉTODO DE PESQUISA: QUALITATIVO

Quanto à metodologia escolhida para o desenvolvimento do presente trabalho importa primeiramente definir os diferentes métodos que podem ser utilizados. Os métodos de investigação social dividem-se essencialmente em dois tipos: métodos quantitativos e métodos qualitativos. Ambos têm especificidades próprias e, consequentemente, pontos fortes e pontos fracos.

O método quantitativo é predominantemente usado como sinónimo de uma técnica de recolha de dados (como o inquérito por questionário) ou de um procedimento de análise de dados (como análise estatística ou representação gráfica) que gera ou usa dados numéricos. Ao contrário, o método qualitativo é visto como sinónimo de uma técnica de recolha de dados (como o inquérito por entrevista) ou de um procedimento de análise de dados (categorização de dados, por exemplo) que gera ou usa dados não numéricos (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:151). Desta forma os dados quantitativos lidam com números, e os dados qualitativos lidam com significados, significados estes que são expressos através de ações tal como texto e imagem (Dey, 1993:11).



De uma forma geral estes métodos divergem entre si em três grandes pontos. Os dados quantitativos, baseiam-se em significados derivados de números, os seus resultados derivam de dados numéricos e standardizados, e a análise é conduzida através de diagramas e estatísticas. De modo contrário, o método qualitativo baseia-se em significados expressados por palavras, os seus resultados são obtidos de dados não standardizados que requerem classificação em categorias e, por último, a análise é conduzida através do uso da conceptualização (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009:482).

Desta forma, e de acordo com Creswell (2003:12), os métodos quantitativos têm como técnica de recolha de dados os inquéritos por questionário e fornecem uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população. Através do estudo de uma amostra representativa de uma população, este método testa teorias objetivas através da análise da relação entre variáveis, variáveis que podem ser medidas através de instrumentos de recolha de dados standardizados, que permitem que os dados possam ser analisados através de procedimentos estatísticos (Creswell, 2003:4).

Os métodos qualitativos nas ciências sociais são compostos, essencialmente, pelas técnicas de observação participante e da entrevista. Desta forma os métodos qualitativos detêm procedimentos centrados na investigação em profundidade. Tais métodos têm como objetivo a recolha e a reflexão de aspetos mais enraizados, não tão imediatos, do objeto em análise (Espírito Santo, 2010:25). Segundo Creswell (2003:232), a pesquisa qualitativa significa explorar o significado individual ou de grupo, atribuído a um problema social ou humano. Desta forma, tal método envolve questões e procedimentos, recolha de dados, análise dos mesmos e construção de significados a partir dos dados (Creswell, 2003:232).

Uwe Flick (2009), contudo, refere que a diferenciação destes métodos de pesquisa acaba por variar dependendo do tipo de assunto e questões de partida. Assim quando o investigador quer saber mais sobre uma experiência, deverá utilizar as entrevistas analisando-as posteriormente em grande detalhe, ou seja, privilegiar métodos qualitativos (Flick, 2009:24). O papel em que o investigador ganha uma visão “holística” (isto é, sistémica, integrada e abrangente) do contexto que está a ser estudado, incluindo a sua lógica, a sua disposição e as regras que estão implícitas, é território típico da abordagem qualitativa. Desta forma, “a pesquisa qualitativa é conduzida através de um intenso ou prolongado contacto com o “terreno” ou situação de vida. Estas situações são tipicamente “banais” ou normais,

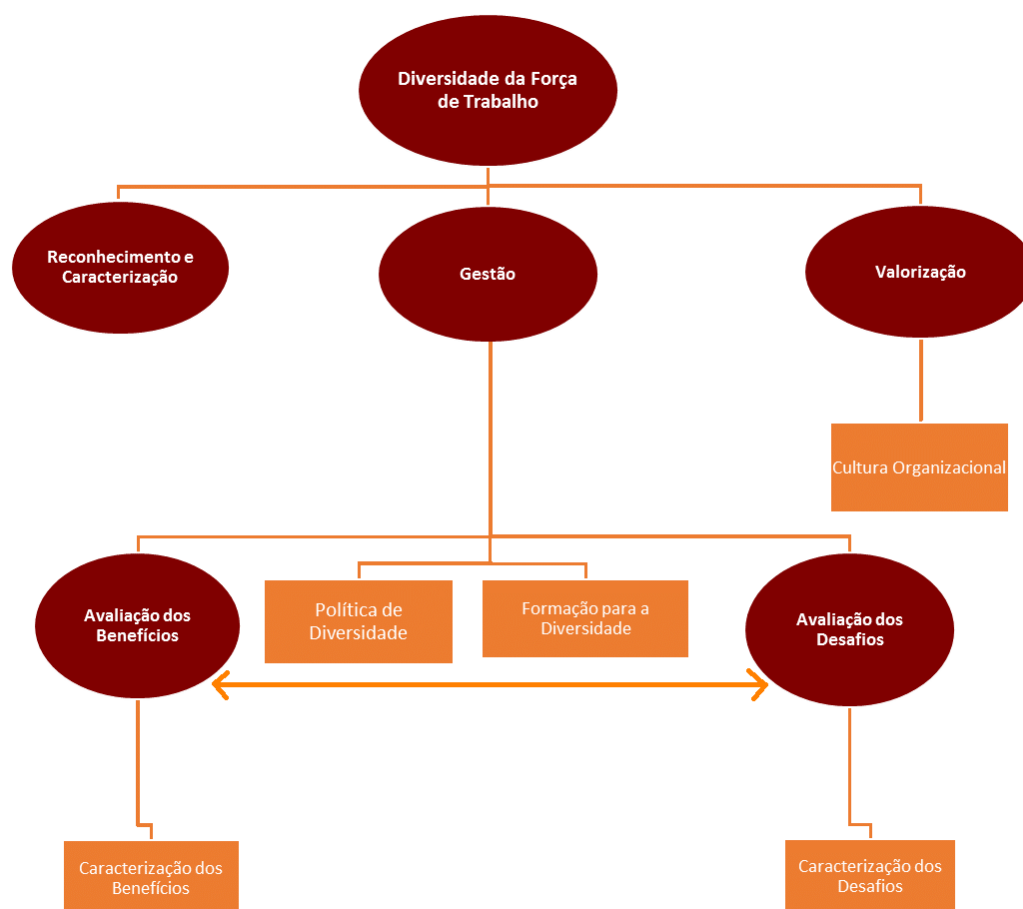


reflexivas do dia-a-dia dos indivíduos, grupos, sociedades e organizações” (Miles & Huberman, 1994:6). Já no caso em que o investigador pretenda descobrir a frequência ou a distribuição de um determinado fenómeno, os métodos quantitativos são os que se aplicam melhor aos objetivos (Flick, 2009:24).

Neste sentido, pretende-se investigar em profundidade o benefício da diversidade cultural para as organizações, tornando-se a abordagem qualitativa a adequada, mais especificamente a técnica a ser utilizada será o inquérito por entrevista, adjuvada pelo recurso à observação documental.

O modelo de abordagem é a estrutura mental/ teórica utilizada para desenvolver o problema de pesquisa, tendo sido elaborado tendo em consideração os aspetos necessários a considerar, no sentido de se responder à pergunta de partida. O modelo de abordagem, presente na figura 4, inicia-se com a diversidade da força de trabalho que é a base do trabalho de investigação, surgindo da mesma, três aspetos necessários de considerar, primeiro, se a diversidade da força de trabalho é reconhecida e como se caracteriza nas diferentes organizações, seguindo-se a valorização da diversidade, se é demonstrada nos valores e missão da organização, e por último a gestão da força de trabalho diversa, na qual, encontramos aspetos inerentes à gestão, tal como, a política de diversidade, a formação para a diversidade e a avaliação (e caracterização) dos benefícios e desafios pelas empresas. Para a realização do estudo, construiu-se posteriormente um instrumento de recolha de dados adequados aos temas definidos no modelo (entrevista), resultando ainda do modelo de abordagem as questões a colocar aos entrevistados.

Figura 4- Modelo de Abordagem



Em suma, o modelo de análise utilizado (figura 4 e anexo 1) compreende o modo como é benéfica a utilização da diversidade cultural para as organizações e identifica os desafios que a mesma introduz, considerando de que forma a existência de uma gestão da diversidade pode ajudar a ultrapassar os desafios e a beneficiar das vantagens da diversidade. Tais fatores (benefícios e desafios), podem, no entanto, variar mediante o sector de atividade no qual as organizações estão inseridas, aspeto sublinhado nos objetivos elaborados especificamente para os sectores. Como adiante se explica, os sectores escolhidos para a análise foram o sector hoteleiro, de serviços profissionais e produtos de consumo por se considerar serem (de entre os presentes nas listas geradas a partir dos *rankings* de diversidade) os que possivelmente mais beneficiam da diversidade cultural dos empregados.

Foram elaborados os seguintes objetivos:



Objetivo 1: Nos sectores hoteleiro e de serviços profissionais há mais benefício em deter empregados culturalmente diversos devido a compreenderem atividades onde existe maior contacto direto com clientes e a diversidade cultural dos empregados ser uma mais-valia na gestão de públicos também eles culturalmente diversos.

Objetivo 2: Nos sectores de atividade estudados a existência de uma política de gestão da diversidade permite à organização beneficiar da presença de empregados culturalmente diversos, ultrapassando os desafios impostos pelos mesmos.

6.3. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Embora pareça mais normal que uma investigação use apenas um método de pesquisa ou uma única fonte (de dados), por vezes existem boas razões para usar múltiplos métodos. Através das perguntas de partida, é possível identificar uma explicação que sugere outro método ou fonte (Mason, 2002:33). No entanto, é de referir que não existe somente uma forma legítima de fazer pesquisa qualitativa, existindo antes uma variedade de estratégias e técnicas de investigação qualitativa que podem ser utilizadas (Mason, 2002:2).

O uso de diferentes técnicas de recolha de dados, permite explorar diferentes partes de um processo (Mason, 2002:33). Tendo tal em consideração, para a presente investigação, tornou-se adequado o uso de diferentes técnicas de recolha de dados, de forma a explorar o tema de pesquisa. Especificamente, as duas técnicas de recolha de dados utilizadas foram a entrevista e a observação documental.

6.3.1. ENTREVISTA

“Uma entrevista, cujo propósito é reunir descrições do mundo-vida do entrevistado no que respeita à interpretação do significado do fenómeno descrito” (Kvale, 1983 *cit. in* King, 2004:11).

Na metodologia qualitativa existem diversas formas de recolha de dados. No entanto, como afirma King (2004:11), as entrevistas permanecem como o método mais comum de recolha de dados na pesquisa qualitativa. Esta é, sem dúvida, a técnica mais utilizada para inquirir nas ciências sociais, sendo utilizada por uma variedade de investigadores de várias áreas académicas, considerada pelos mesmos como a sua “janela para o mundo” (Holstein e Gubrium, 2004:140).



De uma forma simples, esta técnica fornece dados empíricos sobre o mundo social através do questionamento das pessoas sobre as suas vidas, atuando como formas especiais de conversação, podendo as mesmas variar em relação à sua estrutura (Holstein e Gubrium, 2004:140-141). As palavras faladas pelos entrevistados e as suas ideias são ouvidas para representar os “dados” (Baker, 2004:163). O objetivo é ver o tópico de pesquisa da perspectiva do entrevistado tentando também perceber como e porque é que os mesmos chegam a essa perspectiva particular (King, 2004:11). Pode ser descrita como uma “compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contexto sociais específicos” (Gaskell, 2000:65).

As entrevistas podem ser altamente formalizadas e estruturadas, usando questões estandardizadas para os participantes, ou podem ser informais consistindo em conversações sem estrutura, existindo ainda posições intermédias. Uma tipologia comum sobre a formalidade e estrutura das entrevistas pode ser (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:320):

- Entrevistas estruturadas:
- Entrevistas semiestruturadas;
- Entrevistas sem estrutura ou profundas.

No entanto esta forma de categorização não é a única, existindo tipologias que apenas consideram entrevistas estandardizadas e não estandardizadas (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:320). Outras possibilidades são apresentadas por King (2004:11) que distingue as entrevistas em profundidade, exploratória, semiestruturada ou sem estrutura (aberta). Já Mason (2002:62) refere-se a formas de entrevistas profundas, semiestruturadas ou de pouca estrutura. Esta autora não se refere ao nome sem-estrutura nas entrevistas por considerar que nenhuma entrevista tem falta de alguma forma de estrutura.

Tendo em consideração o presente trabalho e as suas especificações, nomeadamente, o tema da diversidade, o objetivo de compreender se a diversidade constitui um benefício ou um desafio para as organizações, identificar e caracterizar benefícios, desafios e mecanismos, e determinar globalmente se as organizações melhoram o seu desempenho com presença da diversidade, escolheu-se a entrevista, dadas as suas especificações, como a técnica de recolha de dados adequada ao seu desenvolvimento, dado esta permitir ao indivíduo “falar livremente e oferecer a sua interpretação dos acontecimentos” (Devine, 1995 *cit. in* Espírito Santo, 2010:31).



Existindo como previamente mencionado, diferentes formas e tipologias de entrevistas, para o presente trabalho foi escolhida a entrevista semiestruturada, que acaba por parecer uma “conversação com um propósito” como refere Mason (2002:67). A utilização da entrevista no âmbito da investigação é útil, uma vez que é a partir da mesma que se torna possível aprofundar o tema da diversidade e identificar os benefícios e desafios presentes nas organizações, de forma a responder à pergunta de partida, pois, tal como sugere Mason (2002:63) as entrevistas qualitativas são escolhidas como técnica a utilizar, sugerindo que o conhecimento das pessoas, as visões, entendimentos, interpretações, experiências e interações são significativas propriedades da realidade social sobre a qual as questões de partida exploram. Desta forma as questões são respondidas em termos da existência de perspetivas e experiências dos narradores, que são as testemunhas que detêm conhecimento sobre um certo conjunto de eventos (Mason, 2002:63).

Para a aplicação da técnica escolhida, recorreu-se à utilização de um guião de entrevista construído especialmente para este estudo (anexo 2). Este guião tem em consideração os objetivos do presente trabalho, detém questões relacionadas com as vantagens/ benefícios e os desafios da diversidade para a organização e as iniciativas de diversidade adotadas pela organização. Além de se explorar estes tópicos, foram colocadas questões de avaliação/opinião pessoal ao entrevistado. Em adição ao guião de entrevista recorreu-se a um caderno para a realização de anotações durante o decorrer a entrevista, bem como ao uso de um gravador, previamente autorizado.

6.3.2. OBSERVAÇÃO DOCUMENTAL

Outra técnica utilizada no presente trabalho consiste na análise de documentos de forma qualitativa.

A observação documental, é mais uma fonte de informação disponível de recolha de dados para a investigação, sendo um grande método de pesquisa social. A maior parte das organizações detém uma variedade de dados e documentos significativos dos mais variados (incluindo cópias de cartas, atas, contas da empresa, políticas de segurança, relatórios da empresa, livros, manuais, outras publicações, diários, documentos e ficheiros de computador, revistas, *websites* e outros materiais). Os textos são outra forma de gerar dados que podem ser publicados ou não, sendo muitos dos documentos, hoje em dia, até disponibilizados via



internet (Atkinson e Coffey, 2004:57; Mason, 2002:103; Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:256-257).

Segundo Uwe Flick (2009):

“Documentos são artefactos estandardizados, na medida em que tipicamente ocorrem em formatos particulares, como notas, relatórios de casos, contratos, desenhos, certidões de óbitos, observações, diários, estatísticas, relatórios anuais, certificados, jurisprudências, cartas ou opiniões de especialistas” (Wolff, 2004b *cit. in*, Flick, 2009:255).

Os documentos não são simples representações de factos ou realidade, estes são elaborados por alguém (ou uma instituição) nomeadamente para um propósito e com uma certa forma de uso (Flick, 2009:257). Segundo Mason (2002:106) o uso de documentos sugere que os mesmos são significativos e constituintes do mundo social. Desta forma, os documentos da organização que se relacionam com a diversidade e a atuação sobre a mesma, são documentos sobre os quais a sua análise é indispensável. Foram analisados documentos no âmbito da diversidade e inclusão disponíveis nos *sites* das empresas, como ainda descrições dos programas e iniciativas sobre a diversidade, tal como as políticas de discriminação.

6.4. SELEÇÃO

Na sua definição mais ampla, seleção envolve procedimentos usados para identificar, escolher e ganhar acesso a fontes de informação relevantes que irão gerar dados através dos métodos selecionados (Mason, 2002:120).

Como refere Espírito Santo (2010), no caso da técnica escolhida (a entrevista) a representatividade não é procurada, pois estamos perante uma técnica de recolha de dados mais intensiva ou profunda, sobre a qual se privilegia a qualidade de informação, valendo as respostas dos entrevistados por si próprias e não como representativas de outros indivíduos ou comunidades (Espírito Santo, 2010:31). Desta forma, os investigadores trabalham usualmente com pequenas amostras de pessoas, de um determinado contexto, sendo estudados em profundidade (Miles e Huberman, 1994:27).



Para o recrutamento das organizações, primeiramente efetuou-se uma pesquisa na *internet*, analisando os *rankings* de organizações diversas. Especificamente através de dois *sites* de internet: o *DiversityInc* (um *site* que tem como missão trazer educação e clareza sobre os benefícios da diversidade) através do qual se obteve o *top 10* das organizações de diversidade global de 2015 (*for global diversity*), e o *top 50* de diversidade (*for diversity*). O segundo *site* foi o *HayGroup* (uma empresa de consultoria global de gestão, que trabalha com empresas líderes, com o objetivo de ajudar as organizações e as pessoas a alcançar melhores desempenhos e atingir todo o seu potencial) do qual foi retirado o *ranking* das 20 melhores companhias para a liderança 2014 (*top 20 best companies for leadership*), detendo 40% deste *top 20*, programas que visam um grupo de trabalho diversificado.

Após a seleção dos *rankings* referidos foi elaborada uma base de dados, demonstrada em anexo (3), com as informações referentes às organizações, tal como país de origem, instalações, políticas de diversidade, iniciativas de diversidade, ano de fundação, número de países que opera, entre outras informações. O primeiro critério de seleção, passou pela seleção nos *rankings*, das organizações que detivessem políticas de diversidade ou iniciativas de diversidade e inclusão, justificado pela possibilidade de que as organizações que detenham tais iniciativas venham a encarar a diversidade como benéfica e a introduzam na organização. A pesquisa de tal critério foi realizada junto dos *sites* das empresas, considerando-se que as que não detivessem políticas de diversidade ou iniciativas deveriam ser excluídas do universo de inquirição do estudo. O segundo critério de seleção da amostra, consistiu na seleção das organizações que detivessem instalações no distrito de Lisboa, excluindo as que se encontrassem fora deste espaço, algo justificado pelo facto do investigador se pretender restringir, por razões práticas, à área de Lisboa e seus arredores. Tal critério levou à constituição do universo do estudo de trinta e quatro organizações.

As organizações foram ainda distribuídas por sector de atividade, o que permitiu uma organização da informação em grandes grupos e permitiu selecionar as organizações segundo o critério do sector a que pertencem, selecionando os sectores que, pelas suas características, foram distinguidos nos objectivos de pesquisa.

Os sectores selecionados foram: o sector hoteleiro, o sector de serviços profissionais e o sector de produtos de consumo. Os sectores de serviços profissionais e hoteleiro foram selecionados tendo em consideração a possibilidade de existir maior benefício em deter



empregados culturalmente diversos, pelo seu contacto direto com os públicos, também eles diversos, a seleção do sector de produtos de consumo, baseia-se no facto, de não ser tão relevante as questões ligadas ao contacto humano, sendo ainda um sector de comparação com os restantes.

No sector hoteleiro encontramos o Marriott Internacional e o Hilton Worldwide (denominadas por Lisbon Marriott Hotel e o DoubleTree by Hilton Hotel Lisbon - Fontana Park, respetivamente). Dentro do sector de serviços profissionais as organizações selecionadas são a PricewaterhouseCoopers, a Ernst & Young, Deloitte, Accenture e a KPMG. Por último no sector de bens/produtos de consumo encontramos as seguintes organizações: Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive e a Unilever. Selecionando apenas os sectores de atividade relevantes para o estudo, nomeadamente três, ficou-se com uma amostra desejada de onze organizações a estudar.

Da amostra de onze organizações, apenas cinco organizações foram inquiridas, nomeadamente duas presentes no sector hoteleiro, duas no sector de produtos de consumo e somente uma no sector de serviços profissionais. Das restantes organizações, algumas não responderam positivamente ao convite de participação no estudo, justificando não deterem disponibilidade e interesse na participação, enquanto outras nunca retornaram os contactos efetuados.

Neste caso, as fontes que produzem os dados são as pessoas (Mason, 2002:127), dessa forma as entrevistas foram realizadas aos gestores de recursos humanos presentes nas organizações acima descritas, uma vez que certos autores sugerem que a liderança é talvez o fator mais importante para assegurar a transformação institucional e para institucionalizar uma agenda de diversidade (Hurtado *et al.*, 1999; Kezar, 2007; Kezar & Eckel, 2005; Tierney, 1991,1993, *cit. in* Kezar, 2008:407). Desta forma, os gestores de recursos humanos tornam-se os mais adequados para falar do benefício e desafios da diversidade, uma vez que trabalham diretamente com os trabalhadores e as com as questões em análise.

Ao contactar as organizações, as mesmas foram esclarecidas em relação à temática de investigação e aos seus objetivos. Solicitando a autorização de uso de um gravador, assegurando a confidencialidade do inquirido.

Pois “a segurança, anonimato e a privacidade dos sujeitos e informantes deve ser respeitada rigorosamente, tanto na pesquisa quantitativa e qualitativa. As fontes de



informações pessoais obtidas pelos investigadores devem ser mantidas confidenciais, a menos que os informantes peçam ou aceitem ser citados (...)” (International Sociological Association, Code of Ethics, 2001)

6.5. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

No processo de analisar os dados, aquilo que queremos é descrever os objetos ou eventos a que os nossos dados se referem. Desta forma quando queremos saber como, porquê e o quê, fazemo-lo através da análise dos nossos dados (Dey, 1993:31). Aquando do processo de análise de dados, o investigador está na presença de uma multiplicidade de dados e fontes. Alguma dessa informação vem de observações, mas provavelmente, muita provém das entrevistas, de documentos, relatórios, diários, entre outros (Miles e Huberman, 1994:55).

Esta etapa começa então com a redução dos dados recolhidos, que consiste numa forma de análise que encurta, foca, descarta e organiza os dados de forma a que as conclusões finais possam ser “desenhadas” e verificadas. Esta redução de dados, não significa necessariamente quantificação. Os dados qualitativos podem ser reduzidos, e transformados em várias formas: através de seleção, sínteses ou parafraseando, sendo integrados num padrão maior (Miles e Huberman, 1994:11).

Para a análise dos dados qualitativos existem três grandes tipos de processos (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:490-493):

- **Sumarizar (condensar) os significados:** após a transcrição é possível produzir um sumário dos pontos chave dos dados, servindo quer para entrevistas quer para documentos.
- **Categorizar (agrupar) os significados:** esta atividade envolve, desenvolver categorias e posteriormente anexar essas categorias a dados significativos (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:492).

As categorias podem derivar dos dados ou do enquadramento teórico da investigação, sendo códigos ou rótulos usados para agrupar os dados, demonstrando a estrutura revelante para a pesquisa. A identificação das categorias é guiada pelas perguntas de partida e pelos objetivos da investigação (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:492).



Segundo Dev (1993:96) “as categorias devem ter dois aspetos, um aspeto interno - devem ser significativas em relação com os dados - e um aspeto externo- devem ser significativas em relação com outras categorias”. Anexando-se seguidamente as partes dos dados relevantes, que podem ser um número de palavras, transcrições, uma frase, um número de frases, um parágrafo completo, entre outros (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:493).

- **Estruturar (ordenar) os significados usando a narrativa:** alguns investigadores para reter a integridade dos dados que recolhem, iniciam a análise usando transcrições integrais ou conjuntos completos de notas produzidas. Perante este processo os dados são organizados temporalmente e em relação ao seu contexto (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:493).

6.5.1. ANÁLISE DAS POLÍTICAS OU INICIATIVAS DE DIVERSIDADE

O processo de sistematização de dados iniciou-se primeiramente com a análise das políticas de diversidade das organizações estudadas, tendo-se procedido à recolha, leitura e análise dos documentos que as especificam.

De acordo com Flick (2009) “os documentos têm um conteúdo que deve ser analisado perguntando: a que se estão a referir, quais são os padrões de referência e quais são os padrões de produção e uso destes documentos no seu contexto mundano” (Flick, 2009:260).

Desta forma, tendo em consideração a definição acima, elaborada por Uwe Flick (2009) as políticas ou iniciativas de diversidade, existentes nas organizações presentes no estudo serão analisadas tendo em consideração:

- A que se referem as políticas.
- Quais são os padrões de referência para a elaboração dos mesmos.
- Como são produzidos estes documentos.
- Como são utilizados e cumpridos os mesmos.



6.5.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

No que respeita às entrevistas, após a sua realização, optou-se por fazer transcrições literais das mesmas. A transcrição literal das entrevistas interessa pelos aspetos da interação, como o diálogo literal (Mason, 2002:78), sendo a transcrição feita usando as próprias palavras do entrevistado (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2009:485).

A leitura literal, tem interesse no literal da forma, conteúdo, estrutura, estilo, *layout*, entre outros. Desta forma, ao trabalhar com transcrições de entrevistas, existe um interesse nas palavras e na linguagem usada, na sequência da interação, na forma e estrutura do diálogo e o seu sentido literal (Mason, 2002:149), sendo um processo similar ao realizado com os documentos das organizações estudadas.

O próximo passo, consiste na codificação ou categorização dos dados. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), categorizar pode ser visto como um método de afunilar os dados (Dey, 1993:44). A codificação é o processo de organizar o material em ‘fatias’ ou segmentos de texto antes de trazer significados à informação (Rossman & Rallis, 1998:171 *cit. in*, Creswell, 2003:186). Envolve pegar nos dados em texto (segmentos de frases ou parágrafos) ou imagens recolhidas durante a recolha de dados, em categorias e legendar as mesmas com termos, por vezes baseados na linguagem do participante (Creswell, 2003:185-186).

Através deste processo segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009:492), os dados estarão mais integrados através de diferentes transcrições, tornando-se mais compreensivos, sendo possível identificar padrões para explicações (Saunders *et al.*, 2009:491).

As categorias foram elaboradas de forma a preparar o guião de entrevista, sendo a sua construção guiada pela pergunta de partida e pelos objetivos da presente investigação. Foram elaboradas cinco categorias, 1. A diversidade na empresa; 2. As políticas e iniciativas para os empregados diversos; 3. Formação no âmbito da diversidade; 4. Os benefícios dos empregados diversos; 5. Os desafios dos empregados diversos.

Após a elaboração das categorias, são demonstrados os resultados da análise, seguindo-se a demonstração do significado dos resultados, que, segundo Creswell (2003) pode ser um significado derivado da comparação dos resultados com a informação recolhida da literatura ou teorias, que irão os resultados confirmar a informação passada ou divergir da



mesma. Podendo também surgir novas questões que necessitam de ser colocadas (Creswell, 2003:189).

6.6. ASSUNTOS ÉTICOS

Existe uma quantidade de assuntos que são necessários ter em atenção antes, durante e depois dos estudos qualitativos (Miles e Huberman, 1994:290), nomeadamente o consentimento informado sobre o estudo a participar, a reciprocidade, a colaboração no estudo, a sensibilidade cultural perante certos assuntos a serem estudados, confidencialidade, privacidade e anonimato de forma a “proteger” os entrevistados (Miles e Huberman, 1994:291-293).

Desta forma, para a recolha de dados, os participantes foram esclarecidos sobre os objetivos do presente trabalho de investigação, tal como o direito ao anonimato no trabalho e o direito em relação à possibilidade de recusar participar no presente estudo.

7. RESULTADOS

No que respeita aos resultados obtidos, a apresentação dos mesmos divide-se em duas partes. Primeiramente são apresentados os resultados da análise dos documentos obtidos através dos *sites* oficiais das empresas, mais especificamente as políticas ou iniciativas da diversidade das organizações estudadas e a inclusão do tema da diversidade com fins estratégicos, seguindo-se os resultados obtidos nas entrevistas. Por último é realizada a interpretação.

7.1. ANÁLISE DAS POLÍTICAS E/OU INICIATIVAS

No que respeita primeiramente à análise das políticas e/ou iniciativas, é mencionado aquilo que as empresas dizem fazer sobre o tema das iniciativas e das políticas de diversidade, sendo os dados apresentados sobre cada sector de atividade, de forma a facilitar a compreensão dos dados. Estes documentos foram obtidos através dos *sites* das empresas, que não estando disponíveis no *site* português remetiam para o *site* americano.

Sector hoteleiro - Nos documentos analisados das empresas presentes no sector hoteleiro são destacadas políticas de diversidade e inclusão e iniciativas de valorização e celebração da diversidade, destacando-se as mesmas como parte da missão da empresa. As empresas asseguram ser essencial para o sucesso da organização não só abraçar as diferenças como garantir todos os membros são vistos, ouvidos, valorizados e respeitados. O cumprimento das políticas e iniciativas realiza-se através de comités e/ou grupos de pessoas específicas que estabelecem uma estratégia de diversidade a aplicar em toda a empresa. Quanto à implementação das iniciativas, esta ocorre através do processo de gestão de recursos humanos (por exemplo no recrutamento, retenção e promoção de empregados diversos), bem como através de iniciativas inclusivas para grupos específicos (*workshops* transculturais, desenvolvimento de mulheres líderes e treino de mulheres de nível executivo para participação em conselhos de administração) existindo ainda programas que promovem a diversidade como o treino da inclusão, celebração de tradições e costumes internacionais existindo ainda cursos de treino de diversidade, através de uma plataforma interna *online* de formação.



Sector Serviços Profissionais - Nos documentos analisados sobre a empresa do sector dos serviços profissionais são destacadas iniciativas e programas de valorização de cada indivíduo, sublinhando-se a importância da diversidade para a empresa, diversidade essa descrita por uma diversidade muito grande de dimensões da diversidade. A produção das iniciativas baseia-se na estratégia global da diversidade que apoia diversas práticas fundamentais, como estabelecer práticas de diversidade, metas de representatividade, tal como programas para a inclusão de pessoas diversas no seu ambiente.

Sector Produtos de Consumo - Dos dados relativos aos documentos disponibilizados no sector de produtos de consumo, encontramos referência a iniciativas e programas de valorização da diversidade. As iniciativas têm por base a valorização da contribuição de todos os empregados, promovendo uma cultura diversa e inclusiva, princípio implícito nos valores das empresas e presente na estratégia de negócios. Mais especificamente estas iniciativas e programas englobam grupos específicos para empregados diversos, programas de aconselhamento/tutoria tal como escritórios de diversidade e inclusão, e ainda a política de não discriminação, pela qual se comprometem a oferecer oportunidades iguais de emprego.

De uma forma geral é possível sumarizar os pontos-chave destes documentos. Em todos os sectores é visível a preocupação pela existência da diversidade, sendo a diversidade a maior força da empresa, como refere a empresa do sector serviços profissionais. A diversidade em todos os sectores é destacada como essencial, fazendo parte da missão e dos valores das empresas, destacando os documentos não existir destaque entre as várias formas de diferenciar os indivíduos uns dos outros (como por género, etnia, religião, cultural, etc.), evidenciando ainda, a inclusão, e a importância de integrar toda a força de trabalho diversa.

Todas as empresas analisadas independentemente do seu sector de atividade, detêm políticas de diversidade, iniciativas de diversidade, ou até mesmo ambas. No entanto, destaca-se o sector hoteleiro, por as empresas demonstrarem realizar mais práticas de inclusão e de diversidade, em comparação com os sectores de serviços profissionais e de produtos de consumo. Especificamente, o sector hoteleiro indica possuir práticas não só no processo de gestão de recursos humanos (como no recrutamento, retenção e promoção de empregados diversos), como realizar iniciativas inclusivas para grupos específicos (*workshops* transculturais, desenvolvimento de mulheres líderes e treino para mulheres de nível executivo). Promovem ainda treinos de inclusão e atividades de celebração de tradições e



costumes internacionais. Os documentos das empresas presentes nos sectores de serviços profissionais e produtos de consumo, evidenciam menos políticas, iniciativas e programas, destacando iniciativas de metas de representatividade, programas para grupos diversos, aconselhamento e políticas de anti-discriminação.

7.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Na análise das entrevistas, o objetivo é saber aquilo que as empresas realmente fazem e são, em contraponto com à análise anterior, que colocou em evidência aquilo que elas dizem que fazem e declaram pretender ser. Os resultados são em seguida discutidos em torno de cinco pontos fundamentais: 1. O reconhecimento e caracterização da diversidade na empresa, 2. Políticas e iniciativas para empregados diversos, 3. Formação no âmbito da diversidade, 4. Avaliação e caracterização dos benefícios dos empregados diversos e por último 5. Avaliação e caracterização dos desafios dos empregados diversos

Quanto à diversidade na empresa, destaca-se o reconhecimento da existência de diversidade na organização. Todas as empresas se caracterizam como heterogéneas, destacando as empresas deter várias formas diversidade na sua força de trabalho:

Entrevistado 1 (sector hoteleiro): *“(...) heterogénea, existe uma variedade de pessoal, uma multiculturalidade.”*

Entrevistado 5 (sector de serviços profissionais): *“Direi que somos uma força de trabalho heterógena no sentido que há diversidade seja de género, seja de curso, seja de formas de vida.”*

Ainda neste tópico, estão incluídas as opiniões sobre a presença do tema da diversidade nos valores das empresas, demonstrando que em todos os sectores de atividade a diversidade é um fator essencial para o desenvolvimento das empresas, estando presente nos valores e missão das empresas:

Entrevistado 3 (sector hoteleiro): *“A diversidade faz parte do DNA da nossa companhia pois só assim poderíamos lidar com a diversidade de culturas que fazem parte das nossas equipas e que todos os dias se apoiam e trabalham (...).”*

Entrevistado 4 (sector de produtos de consumo): *“a diversidade e inclusão está enraizada nos propósitos, valores e princípios da empresa.”*



Entrevistado 5 (sector de serviços profissionais): *“está! É um dos valores para além da integridade do serviço ao cliente, de facto a diversidade é, mas sempre foi (...).”*

Quanto às políticas e iniciativas para os empregados diversos, as posições centram-se na existência de políticas de diversidade bem como de iniciativas e programas de diversidade nas organizações. A maior parte das organizações entrevistadas refere deter políticas e iniciativas mais abrangentes para os empregados diversos, tais como formação, processos de gestão, celebrações de diversidade, além da política de discriminação, como demonstrado pelos entrevistados 1, 3 e 4, sendo que, somente no sector hoteleiro, todas as empresas apresentam programas e iniciativas, algo menos presente nos outros sectores estudados:

Entrevistado 1 (sector hoteleiro): *“(...) políticas de harassment, contra o assédio moral e sexual dos colaboradores, uma linha de integridade para denúncias, workshops e temos também formações online muito interessantes nesta matéria, celebramos também a semana da procissão ao associado, e um dos aspetos que celebramos durante essa semana é precisamente o dia da diversidade em que nós tentamos trazer para dentro deste hotel os aspetos mais relevantes de cada um desses países (...).”*

Entrevistado 3 (sector hoteleiro): *“Temos programas específicos de formação que potenciam a valorização e crescimento dos colaboradores, procurando desenvolver as melhores capacidades de cada colaborador por forma a criar e reter talentos.”*

Entrevistado 4 (sector de produtos de consumo): *“A política de não discriminação, em que a empresa está comprometida em fornecer oportunidades iguais de emprego e tratar toda a gente de forma justa sem nunca envolver qualquer forma de discriminação. Seguindo as mesmas leis no que respeita às decisões de emprego, como o recrutamento, contratação, formação, renumeração e promoção. E todos os anos temos uma semana que é a “Semana da Diversidade”. Nessa semana celebramos eventos e atividades para celebrar a diversidade.”*

As restantes empresas, demostram deter menos programas e iniciativas de diversidade, preocupando-se somente em deter metas de representatividade e igualdade de acesso ao emprego (política de não discriminação), como afirmam os entrevistados 2 e 3:

Entrevistado 2 (sector de produtos de consumo): *“As nossas políticas de diversidade são muito estas que que, garantir que, por exemplo cada vez que nós fazemos coisas simples como o recrutamento tem que ter x pessoas que são homens, mulheres, (...) pronto, quando alguma pessoa é excluída que não seja, de religião dominante do sexo dominante ou género*



dominante, tem que haver uma razão externa e extrínseca para o fazer. Iniciativas ou programas, específicas para uma ou outra realidade não temos.”

Entrevistado 5 (sector de serviços profissionais): *“Mais anti-discriminatórias, porque a diversidade está inerente à nossa forma de funcionamento, eu tenho que ter diversidade nos projetos tenho que ter diversidade na admissão, sim temos algum cuidado no recrutamento (...) as nossas políticas são para manter a diversidade no recrutamento propriamente dito. Programas em específico, eu acho que a gente não deve fazer.”*

Quanto à importância das regulamentações para o progresso da organização, todas as empresas demonstram ser importante, uma vez que permite que os empregados sejam incluídos:

Entrevistado 2 (sector de produtos de consumo): *“são importantes, são muito importantes, nós não podemos esquecer que cada país tem o seu estágio cultural e cada organização tem o seu estágio também cultural e, portanto, é preciso trabalhar de acordo com e muitas vezes não se pode ser diretivo e numa empresa americana não se é diretivo, raramente se é diretivo neste tipo de coisas e, portanto, é importante criar estes programas e é importante que as próprias empresas saibam qual é o seu papel e queiram ter um papel e que agarrem estes programas e os desenvolvam adequadamente. Isto é o bom de trabalhar numa empresa multinacional que é há sempre alguém a desenvolver um programa que pode ser adequado a 100% ou pode levar umas pancadinhas para a esquerda e para a direita e pode-se aproveitar muita coisa nem que seja a 50% e fazer-se coisas de facto extraordinários.”*

O terceiro tópico de análise corresponde aos discursos que remetem para a formação no âmbito da diversidade. As organizações demonstraram deter formações de sensibilização para a diversidade, independentemente do seu sector de atividade, assumindo serem estas formações obrigatórias para todos os empregados, como referem os entrevistados 1, 4 e 5:

Entrevistado 1 (sector hoteleiro): *“As formações aqui nesta casa são para toda a gente.”*

Entrevistado 4 (sector produtos de consumo): *“Sim; além das atividades da semana da diversidade já referidas, periódica e regularmente oferecemos treinos e sessões ao longo do ano sobre diferentes aspetos da diversidade e inclusão.”*

Entrevistado 5 (sector de serviços profissionais): *“Temos formação inerente a toda a gente que entra, um dos valores é formação, aliás há um curso obrigatório que as pessoas têm*



que fazer, quando entram, todos, para qualquer função, onde um dos tópicos é a diversidade, e a importância da diversidade, isso é obrigatório e tem que ser.”

No entanto, destacou-se uma empresa, em que se verificou que a formação no âmbito da diversidade é menor, existindo somente referência à diversidade em formações gerais, destacando o entrevistado 2 que as formações específicas de diversidade não são obrigatórias nem englobam todos:

Entrevistado 2 (sector de produtos de consumo): *“Presta formação no âmbito da diversidade quando se criam equipas que têm de trabalhar sobre a multiculturalidade, equipas centralizadas que têm de trabalhar com múltiplos países ou equipas virtuais ou estruturas regionais que tem equipas de vários países elas próprias precisam de se alinhar e, portanto, normalmente estas pessoas ou pessoas que são expatriadas essas também elas e a família tem sempre uma formação ou poderão ter caso identifiquem como necessário faz parte do seu pack terem uma formação nesta área de comunicação virtual e de cultura de países com quem podem trabalhar etc., mas é muito pontual.”*

Sobre a utilidade das formações no âmbito da diversidade as empresas afirmam em grande parte encontrar utilidade, ainda que, algumas identifiquem como pequena a utilidade. Sobre a eficácia das formações, as organizações afirmam que, de facto, cumprem os seus objetivos de integração e valorização dos empregados diversos, como referido pelo entrevistado 4:

Entrevistado 4 (sector produtos de consumo): *“Sim, além de que criam consciência da importância da diversidade e a inclusão; e oferecem dicas e ajuda prática e concreta aos colaboradores para pôr em prática estas ações.”*

Remetendo para a própria formação dos gestores/ diretores de recursos humanos entrevistados, todos detêm formação no âmbito da diversidade, realizada na empresa que representam, independentemente do seu sector de atividade.

Quanto aos benefícios dos empregados diversos, os entrevistados de todos os sectores de atividade identificam a existência de benefícios numa força de trabalho diversa, destacando uma variedade de benefícios, mencionando como os mesmos são vantajosos para melhorar o desempenho da organização:

Entrevista 1 (sector hoteleiro): *“Imensa criatividade (...) e, por exemplo ter um russo a ser atendido por uma russa falando a língua russa, isto é um benefício extraordinário que o*



hotel tem, mas para além disso é também a riqueza que temos cultural das pessoas, a forma diferente de pensar, de existir, de ver o mundo, que obviamente temos que integrar no país em que estamos inseridos como é óbvio.”

Entrevistado 2 (sector de produtos de consumo): *“porque é assim, maneiras de pensar iguais nunca dão resultados diferentes, maneiras de pensar diferentes dão resultados diferentes para melhor ou para pior mas aqui o que interessa é crescer (...), trazer pessoas que pensem de maneiras diferentes, tenham maneiras diferentes, que tenham pensamentos diferentes, a única coisa que não podem é ter um fio condutor ético e uma maneira de estar diferente do ponto de vista de credo, para nós isso é muito importante, tudo o resto, que seja diferente é sempre bom é sempre bem vindo, ter pessoas numa sala que não pensem da mesma maneira é sempre tão bom, consegue-se criar sempre qualquer coisa mais.”*

Entrevistado 5 (sector de serviços profissionais): *“As várias visões para os problemas, as formas de trabalhar, experiências, a inovação dos métodos de trabalho, a inovação da comunicação, a forma diferente de ver os problemas e, a forma diferente de apresentar os problemas.”*

A vantagem dos empregados diversos para as organizações é transversal a todas as empresas entrevistadas:

Entrevistado 2 (sector de produtos de consumo): *“Permite, permite continuamente.”*

Entrevistado 5 (sector de serviços profissionais): *“É um exemplo disso. Claro, isso resulta em termos de clientes, novos projetos, etc., e acima de tudo, dá-nos ou pelos menos transmite-nos ou satisfaz-nos a nossa ambição de estar sempre à frente, ta a ver? Em termos de soluções, na forma de apresentar as coisas, etc.”*

Por fim, a temática dos desafios trazidos por empregados diversos, compreende as dificuldades que podem surgir quando se trabalha com uma força de trabalho diversa, tendo a maior parte das empresas, identificado desafios concretos, como referem os entrevistados 1 e 3:

Entrevista 1 (sector hoteleiro): *“Sobretudo geracionais, sobretudo culturais, sobretudo pessoas que estão muito confortáveis e não querem mudança.”*



Entrevistado 3 (sector hoteleiro): *“(...) A barreira linguística, por vezes uma pessoa reage mal a algo que outra disse, temos que fazer de intermediários e levar a pessoa a perceber que na sua cultura aquilo que ele disse é ofensivo.”*

A empresa do sector de serviços profissionais, contudo, considera não deter os desafios e conflitos usuais da presença de empregados diversos, identificando somente a dificuldade a nível da organização:

Entrevistado 5 (sector de serviços profissionais): *“não, nada, a dificuldade é fazer com que a empresa aceite essas pessoas, aceite quer dizer, tenha a vontade de acolher esse tipo de pessoas diferentes, com diferentes experiências, com diferentes cursos.”*

Acerca das formas de ultrapassar as dificuldades, as empresas referem que os mecanismos dependem em grande parte da situação ocorrida, variando de situação para situação, como descrito seguidamente:

Entrevistado 1 (sector hoteleiro): *“tenho chefias intermédias que eu quero desenvolver para terem uma gestão mais competente das pessoas, tenho que fazer mais formação para elevar o nível de qualidade da nossa liderança. Umas com formação, há outras pessoas que necessitam de outro tipo de aconselhamentos, que não passa pela formação, depende da situação.”*

Entrevistado 2 (sector de produtos de consumo): *“são específicos a cada situação, e tem que ter um acompanhamento muito grande por parte das chefias numa primeira fase para que isto não crie uma situação de stress, sem dúvida nenhuma.”*

Entrevistado 3 (sector hoteleiro): *“O conhecimento é fundamental, tem que ser feita a gestão”*



8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos das entrevistas e dos documentos oficiais das empresas, ou seja, é realizada uma análise entre aquilo que as empresas referem fazer e agir sobre o tema das políticas e/ou iniciativas de diversidade (resultados dos documentos das empresas) e aquilo que as empresas realmente fazem e agem sobre os políticas e/ou iniciativas de diversidade (resultados das entrevistas). Desta forma os resultados são discutidos em três pontos gerais, o reconhecimento e valorização da diversidade, a existência de políticas e/ou iniciativas e por fim, o cumprimento das mesmas.

Da análise (interpretação) possível de se fazer acerca das políticas e/ou iniciativas das empresas, obtidas através dos *sites* oficiais das empresas e as entrevistas realizadas, é possível destacar que o fator da valorização, integração e inclusão dos empregados diversos é visível em ambos os componentes, quer nas políticas de diversidade, expresso por escrito, quer nas entrevistas aos gestores, em todos os sectores de atividade. Os documentos oficiais das empresas demonstram que existe uma preocupação com a diversidade, independentemente da característica diferenciadora em causa, os empregados diversos são ouvidos, valorizados e respeitados, estando a diversidade expressa nos valores e na missão da organização, algo corroborado pelos entrevistados, uma vez que, existe uma preocupação pela inclusão dos empregados diversos, expresso pelo fator da sua importância para o sucesso e desempenho da organização.

Sobre a existência de políticas e/ou iniciativas de diversidade no interior das empresas, os documentos oficiais demonstram existir políticas contra a discriminação e iniciativas para promover a diversidade, todos os sectores de atividade selecionados, referem deter além da política de diversidade, iniciativas no processo de gestão (recrutamento, formação, etc.), para grupos diversos/ específicos, programas de desenvolvimento e inclusão, tal como programas para a diversidade (tradições, costumes e celebração da diversidade). Com a realização das entrevistas, foi possível identificar que todas as organizações realizam algum tipo de programa ou iniciativas de diversidade, além da política de não discriminação, como formações, iniciativas de celebração da diversidade, processo de gestão, metas de representatividade, etc. Demonstrou-se também nas entrevistas que é o sector hoteleiro que possui mais programas e iniciativas para os empregados diversos, existindo nos outros sectores



programas, iniciativas e políticas de discriminação, mas em menor quantidade, contrariando o que os documentos oficiais afirmam, existindo ainda empresas em que os programas/iniciativas existem somente quando necessário. Em suma, nos documentos as empresas afirmam realizar iniciativas ou programas para a diversidade, fator também ele demonstrado nas entrevistas realizadas, no entanto, destacando-se uns sectores sobre outros, na realização de programas e iniciativas, bem como na sua quantidade.

Quanto ao cumprimento das políticas e iniciativas de diversidade, os documentos oficiais referem a existência de comités, conselhos executivos de diversidade, algo que não é enunciado nas entrevistas, sendo identificada a diversidade como uma preocupação dos recursos humanos, salvo uma empresa do sector de produtos de consumo que internamente detém um grupo de “*Diversity & Inclusion*” composto por pessoas dedicadas a potenciar as qualidades dos indivíduos diversos. Desta forma, é possível referir que no cumprimento das políticas as empresas não detêm os departamentos específicos que mencionam nos documentos oficiais.

De uma forma geral, os documentos oficiais das políticas de diversidade e/ou iniciativas das empresas, no que respeita aquilo que as empresas dizem realizar na sua organização, em comparação com o que realmente estas organizações fazem, demonstra-se em grande parte coerente, salvo exceções de empresas que referem deter iniciativas de diversidade, tendo sido verificado que não detêm tantas iniciativas ou programas quanto descrevem, limitando-se à política contra a discriminação e a metas de representatividade, além da implementação dos programas e iniciativas também depender da necessidade de existirem ou não. No entanto este último ponto pode ser justificado pela falta de políticas de diversidade nos sites portugueses das empresas que por sua vez remetem para o site oficial americano, sendo que a maior parte das empresas selecionadas detêm raízes americanas e sendo o tema da diversidade uma preocupação maior nos Estados Unidos, compreende-se que a existência e a aplicação de políticas, iniciativas e programas seja maior neste país que em Portugal, consequentemente, sendo as políticas e iniciativas criadas numa realidade diferente (americana) e posteriormente divulgadas a todas as empresas, as políticas e iniciativas descritas nos documentos analisados não são iguais, acabando por servir apenas como base, adaptando os gestores as políticas e iniciativas à realidade portuguesa.



9. CONCLUSÃO

O presente trabalho indica que a realização de qualquer potencial benefício inerente a uma força de trabalho diversa requer um ambiente de inclusão e integração (Pless & Maak, 2004:143).

A diversidade e as suas problemáticas, constituem um tema cada vez mais presente nas organizações, uma vez que a mudança da força de trabalho tem impacto direto nas organizações. O processo de gerir a diversidade, bem como os benefícios e desafios adquiridos da diversidade de empregados, das empresas entrevistadas, apresenta vários pontos de conexão com a literatura desenvolvida no presente trabalho.

O estudo teve como objetivo compreender e analisar organizações com forças de trabalho caracterizadas pela diversidade cultural, centrando-se na análise das organizações presentes nos *rankings* de diversidade (*top 10* das organizações de diversidade global de 2015 (*for global diversity*), *top 50* de diversidade (*for diversity*), *top 10* das melhores empresas para liderança (*best companies for leadership*) de 2014, de forma a compreender se a diversidade constitui um benefício ou um desafio para o funcionamento das organizações. Como objetivos específicos, pretendeu-se identificar e caracterizar os benefícios e os desafios de uma força de trabalho culturalmente diversa presentes nas organizações estudadas, identificar os mecanismos que as organizações utilizam para ultrapassar os desafios introduzidos pela diversidade, verificar se as políticas de diversidade existem e, existindo, se foram de facto efetivas nas organizações e conferir se em termos globais as organizações melhoraram o seu desempenho com a presença da diversidade cultural.

O trabalho de investigação aqui apresentado consistiu numa pesquisa qualitativa realizada junto de empresas do distrito de Lisboa com políticas de diversidade, de sectores de atividade específicos. Como objetivo pretendeu-se compreender e analisar se a existência de diversidade cultural constitui um benefício ou um desafio para as empresas.

Do estudo foi possível concluir que as empresas participantes, apesar das suas particularidades, apresentam características semelhantes quanto à gestão da diversidade que realizam. Comparando os sectores de atividade estudados, todos os sectores se preocupam com a diversidade e a sua inclusão. A formação é outro aspeto transversal a todos os sectores,



à exceção de uma empresa presente no sector de produtos de consumo que presta formação no âmbito da diversidade apenas mediante o reconhecimento de necessidade pontual. No âmbito dos programas e iniciativas de diversidade, o sector hoteleiro é o sector que possui mais programas e iniciativas de gestão de empregados diversos, no entanto todos detêm algum tipo de iniciativa destinada a gerir a diversidade. Por último, o reconhecimento dos benefícios existentes em deter uma força de trabalho diversa, são transversais a todos os sectores de atividade. Já no que respeita aos desafios inerentes a empregados diversos, todas as empresas afirmam deter algum tipo de dificuldade/desafio, exceto uma empresa no sector de serviços profissionais que afirma não deter as dificuldades usuais. De uma forma global, todos os sectores se apresentam com práticas e preocupações semelhantes, não existindo grandes discrepâncias.

Todos os aspetos mencionados anteriormente serão aprofundados seguidamente.

Da análise efetuada é possível constatar que as empresas participantes detêm uma força de trabalho heterogénea, demonstrando-se preocupadas com a valorização e inclusão destes trabalhadores diversos, expressando e introduzindo a diversidade como um valor e destacando-a na missão da empresa. Tais resultados, presentes nos documentos oficiais das empresas como nas entrevistas, vêm comprovar o que a literatura afirma: não só existiu uma mudança na força de trabalho nas organizações, e os gestores reconhecem-na, como aumentou a preocupação das empresas com um tema que nem sempre foi visto como importante.

Quanto à gestão desta diversidade, a literatura distingue a gestão por duas práticas, através de ações afirmativas (uma visão mais restrita e definem a diversidade relacionada com a igualdade de oportunidades de emprego (Jonsen *et al.* 2011:39; Kapoor, 2011:289)), e através da gestão da diversidade (promovendo predominantemente os efeitos positivos da inclusão, demonstrando o caminho de forma a gerir as diferenças proactivamente invés de necessariamente assegurar tratamento igual e consistente entre todos (Jonsen *et al.* 2011:39; Kapoor, 2011:289)). Os resultados das entrevistas às empresas permitiram também determinar que todas as empresas afirmam preocupar-se com a inclusão dos indivíduos, não se preocupando somente com a igualdade de oportunidades de emprego. Em paralelo com este tipo de gestão a literatura destaca a instituição por muitas empresas de políticas e programas específicos para aumentar o recrutamento, inclusão, promoção e retenção dos



empregados (Mor Barak, 2011:235). Tal é também visível nas empresas participantes; os resultados das análises das entrevistas e dos documentos demonstraram que todas detêm políticas contra a discriminação, o que pode resultar da obrigação legal para tal política, no entanto, sobre as iniciativas e programas específicos para a diversidade, os resultados das entrevistas demonstram que algumas empresas criam iniciativas, como, maior flexibilidade, aconselhamento, o dia de diversidade, entre outras, embora duas das empresas detenham apenas iniciativas como metas de representatividade expressas no recrutamento, justificando-se que a criação de programas específicos para estes empregados diversos não é o mais adequado para estes gestores, acreditando que ao invés de incluir resultam em maior fragmentação, fator que não é expresso nos documentos das políticas analisados. Ainda assim, as empresas que utilizam estas práticas e iniciativas referem estarem a ser úteis aos seus objetivos, ou seja, na integração e inclusão dos empregados diversos. No entanto, apesar de não criarem programas específicos, as organizações prestam formações, algumas especificamente sobre a diversidade, outras formações que podem incluir o tema da diversidade, como o caso de uma organização que afirma não deter uma formação no âmbito da diversidade, sendo a mesma praticada em casos específicos como em equipas que trabalham sobre a multiculturalidade. No entanto todos os gestores/ diretores de recursos humanos detêm formação no âmbito da diversidade, formação fornecida com carácter de obrigatoriedade pela empresa que representam.

Por último no que respeita aos benefícios em possuir uma força de trabalho diversa tal como expresso na literatura, as empresas entrevistadas consideram colher vários benefícios, como a criatividade, inovação, experiências diferentes, vantagem de comunicação, várias soluções e perspetivas, entre outras. Todos os benefícios apresentados são em grande parte também identificados na literatura. A diversidade presente numa organização traz potenciais benefícios para a mesma, no entanto existem também desafios nas organizações devido à existência de uma força de trabalho diversa que se tornam disfuncionais na organização e necessitam de ser ultrapassados (Larkey, 1996:480), os resultados demonstram que todas as organizações detêm algum tipo de dificuldade, sejam, conflitos, mal-entendidos ou de outro tipo, exceto uma empresa que refere não deter os desafios expressos na literatura, justificando tal situação pelo método de trabalho da organização, referindo somente que a maior dificuldade é fazer com que a empresa aceite estas pessoas. Na literatura, ultrapassar



estas dificuldades por ser executado através de formação, através de técnicas para assegurar eficiência na comunicação, etc., já para as empresas entrevistadas os mecanismos são específicos para a dificuldade que ocorre, sendo sempre a dificuldade ultrapassada.

De uma forma geral, os resultados vão de encontro à literatura, salvo pequenas exceções. Em termos globais as empresas afirmam ter melhorado o seu desempenho com a presença da diversidade, sendo identificada como uma mais-valia para as empresas.

Quando aos objetivos distinguidos para os sectores de actividade:

Objetivo 1: Nos sectores hoteleiro e de serviços profissionais há mais benefício em deter empregados culturalmente diversos devido a serem atividades onde existe maior contacto direto com clientes e a diversidade dos empregados ser uma mais-valia na gestão de públicos também eles diversos.

O objetivo 1, não foi atingido, uma vez que não se verificou existir mais benefício em deter empregados culturalmente diversos no sector hoteleiro e de serviços profissionais. Todos os sectores de atividade estudados demonstraram benefícios, no entanto, somente o sector hoteleiro destaca o benefício da comunicação e a mais-valia em deter empregados culturalmente diversos na gestão de públicos diversos, não se tornando as questões ligadas ao contacto humano tão relevantes nos outros sectores estudados.

Objetivo 2: Nos sectores de atividade estudados, a existência de uma política de gestão da diversidade permite à organização beneficiar da presença de empregados culturalmente diversos, ultrapassando os desafios impostos pelos mesmos.

O objetivo 2 foi verificado, na medida em que as empresas nos sectores de atividade estudados que detêm uma gestão de diversidade, apontam beneficiar dos seus empregados diversos, ultrapassando eventuais desafios, se os mesmos ocorrerem.

Antes de responder à pergunta de partida, importa mencionar que as empresas entrevistadas detêm diversidade de vários tipos (académica, de nacionalidade, cultural, de género, religiosa, etc.) e não somente diversidade cultural, como é expresso na pergunta de partida (quais os benefícios e desafios da diversidade cultural para as organizações). Quanto aos benefícios encontrados nas organizações entrevistadas, os mesmos estão em consonância com os descritos na literatura, sendo destacados por exemplo, a criatividade, inovação, experiências, comunicação, entre outras. Em relação aos desafios, as empresas que encontram



os mesmos na sua empresa, destacam, a barreira linguística, mal-entendidos e resistências à mudança.

É importante referir que, o tema da diversidade e o modo como é encarado pelas organizações entrevistadas, nomeadamente a preocupação das mesmas em relação aos empregados diversos, tal como a existência de políticas e iniciativas, pode estar intimamente associado ao facto das empresas deterem raízes americanas, uma vez que o tema da diversidade na América é uma constante e muito mais importante, as empresas ao serem multinacionais acabam por deter bases transversais nas várias empresas podendo ser a diversidade uma destas bases, hipótese que poderá vir a ser estudada no futuro.

Por fim, importa concluir que as perspetivas e entendimentos apresentados pelos participantes não são homogéneos, algo que foi demonstrado nos resultados da investigação e, uma vez que a consideração dos conceitos de diversidade e gestão de diversidade são diferentes. A investigação permitiu concluir que a existência de empregados diversos traz benefícios para as empresas e permite melhorar o seu desempenho, tendo-se demonstrado vantajoso para as empresas a existência de empregados diversos.

Em conclusão, todas as empresas, independentemente do seu sector de atividade, demonstraram estar importadas com a integração desta força de trabalho, que mudou e continua a mudar diariamente. Para todas as empresas inquiridas, a melhor forma de integrar estes indivíduos passa por valorizar, respeitar, cultivar e apoiar as diferenças culturais, pois os indivíduos são importantes para o sucesso da empresa. E como retiram o benefício desta força de trabalho para a empresa? Gerem, umas empresas através de programas e iniciativas específicos para estes empregados, outras acreditam que deter programas para grupos de empregados específicos diferencia ainda mais os empregados, existindo somente as políticas de não discriminação. Através da gestão, conseguem obter benefícios dos empregados diversos, mesmo que alguns benefícios se destaquem mais em função do sector de atividade, já independentes do sector de atividade, estão as dificuldades desta força de trabalho, que são ultrapassados através da gestão adequada à situação.

Torna-se importante referir neste segmento que o presente estudo é qualitativo, pelo que os resultados analisados apenas se aplicam às empresas em questão, não sendo possível generalizar os resultados. É também importante lembrar que a análise se limitou à realidade restrita das empresas presentes nos *rankings* de diversidade com sede do distrito de Lisboa.



Depois, a informação é fornecida por um grupo selecionado, os gestores/ diretores de recursos humanos. Tal pode ser problemático devido ao facto de ser possível que aquilo que os membros de outros grupos percecionam poder diferir da opinião destes profissionais (Fernandez, 1993; Tsui *et al.*, 1992 *cit. in*, Wentling, 2000:448), uma vez que esta pesquisa se limitou aos conhecimentos e experiências dos diretores entrevistados.

Outra limitação possível relaciona-se com a indisponibilidade dos indivíduos para a realização das entrevistas, existiram empresas que após o contacto para participação no estudo, referiram não terem disponibilidade para a colaboração no mesmo.

Apesar dessas limitações, julgamos que o nosso trabalho representa uma contribuição relevante para um tema ainda muito ignorado na pesquisa sociológica sobre as organizações, em Portugal.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior* (5ª ed.). Thomson South-Western.
- Agócs, C., & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), pp. 30-45.
- Alderfer, C. P., & Smith, K. K. (1982). Studying Intergroup Relations Embedded in Organization. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 35-65.
- Atkinson, P., & Coffey, A. (2004). Analysing Documentary Realities. Em D. Silverman, *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (2ª ed., pp. 56-75). SAGE Publications.
- Baker, C. (2004). Membership categorization and interview accounts. Em D. Silverman, *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (2ª ed., pp. 162-176). SAGE Publications.
- Barbosa, Í., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture. *Women in Management Review*, 22(4), pp. 274-288.
- Chartered Institute of Personal and Development. (2006). *Diversity in Business: How much progress have employers made? First Findings*. Reino Unido: Chartered Institute of Personal and Development (CIPD).
- Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 34-47.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (Agosto de 1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, pp. 45-56.



- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. *Academy of Management Journal*, 34(4), pp. 827-847.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3ª ed.). United States of America: SAGE Publications.
- Deloitte. (16 de Fevereiro de 2016). *About Deloitte*. Obtido de Deloitte: <http://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis*. Routledge.
- Dicionário da Língua Portuguesa. (1999). 8ª. Porto: Porto Editoria.
- DiversityInc. (3 de Novembro de 2015). *The 2015 Diversityinc Top 50 Companies for Diversity*. Obtido de DiversityInc: <http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2015/>
- DiversityInc. (3 de Novembro de 2015). *The DiversityInc Top 10 Companies for Global Diversity*. Obtido de DiversityInc: <http://www.diversityinc.com/top-10-companies-global-diversity/>
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), pp. 530-547.
- EIMD. (2016). Obtido em 5 de Janeiro de 2016, de European Institute for Managing Diversity: <http://www.iegd.org/englishok/diversity.htm>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (Junho de 2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), pp. 229-273.
- Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais- Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Sílabo.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4ª ed.). SAGE Publications.



- Gaskell, G. (2000). Individual and Group Interviewing. Em M. W. Bauer, & G. Gaskell, *Qualitative Researching With Text, Image and Sound* (pp. 38-56). SAGE Publications.
- Giddens, A. (2010). Cultura e Sociedade. Em A. Giddens, *Sociologia* (8ª ed., pp. 20- 47). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Giddens, A. (2010). Raça, Etnicidade e Migração. Em A. Giddens, *Sociologia* (8ª ed., pp. 247-281). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2001). Effects of Diversity Management on Attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), pp. 1331-1349.
- Gottfredson, L. S. (1992). Dilemmas in Developing Diversity Programs. Em S. E. Jackson, & Associates (eds), *Diversity in Workplace* (pp. 279-305). Nova Iorque: Guilford Press.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (Outubro de 2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and- Deep-Level Diversity on Group Functions. *The Academy of Management Journal*, 45(5), pp. 1029-1045.
- Hay Group. (2 de Novembro de 2015). *Best Companies for Leadership*. Obtido de Hay Group: <http://www.haygroup.com/bestcompaniesforleadership/>
- Hilton Worldwide. (15 de Fevereiro de 2016). *Sobre a Empresa*. Obtido de Hilton Worldwide: <http://pt.hiltonworldwide.com/about/>
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2004). The active interview. Em D. Silverman, *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (2ª ed., pp. 140-161). SAGE Publications.
- International Sociological Association. (2016). *Code of Ethics*. Obtido de International Sociological Association: http://www.isa-sociology.org/about/isa_code_of_ethics.htm
- Jonhson & Jonhson. (18 de Fevereiro de 2016). *Our Company*. Obtido de Jonhson & Jonhson: <http://www.jnj.com/about-jnj>



- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), pp. 35-62.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), pp. 589-617.
- Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), pp. 284-293.
- Kezar, A. (Julho/Agosto de 2008). Understanding Leadership Strategies for Addressing the Politics of Diversity. *The Journal of Higher Education*, 79(4), pp. 406-441.
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. Em C. Cassell, & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 11-22). SAGE Publications.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., . . . Thomas, D. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), pp. 3-21.
- Larkey, L. K. (Abril de 1996). Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups. *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 463-491.
- Marriott Internacional . (15 de Fevereiro de 2016). *About Marriott Internacional*. Obtido de Marriott: <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
- Marvin, S., & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3(4), pp. 419-433.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. SAGE Publications.
- Maxwell, G. A., Blair, S., & McDougall, M. (2001). Edging towards managing diversity in practice. *Employee Relations*, 23(5), pp. 468-482.



- Maxwell, G., McDougall, M., & Blair, S. (2000). Managing diversity in the hotel sector: the emergence of a service quality opportunity. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), pp. 367-373.
- Mazur, B. (Novembro de 2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), pp. 5-15.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (Maio de 1996). Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. *Small Group Research*, 27(2), pp. 248-264.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2º ed.). SAGE Publications.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), pp. 208-217.
- Mor Barak, M. E. (2011). Diversity Management: Paradigms, Rationale, and Key elements. Em M. E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (pp. 234-251). SAGE Publications.
- Mor Barak, M. E. (2011). Introduction and Conceptual Framework. Em M. E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (pp. 1-14). SAGE Publications.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. (1996). Diverse Identities in Organizations. Em S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies* (pp. 338-356). SAGE Publications.
- Pelled, L. H. (Nov.-Dez. de 1996). Demographic Diversity, Conflit, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), pp. 615-631.
- PG. (18 de Fevereiro de 2016). *Who We Are*. Obtido de Procter & Gamble: http://us.pg.com/who_we_are
- Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54, pp. 129-147.



- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Gradiva.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 255-266.
- Richard, O. C., Kochan, T. A., & McMillan-Capehart, A. (2002). The Impact of Visible Diversity on Organizational Effectiveness: Disclosing the Contents in Pandora's Box. *Journal of Business and Management*, 8(3), pp. 265-291.
- Roberge, M.-É., & Dick, R. V. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, pp. 295-308.
- Silverman, D. (2004). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice* (2ª ed.). SAGE Publications.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2002). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Em H. B. Press, *Harvard Business Review on Managing Diversity* (pp. 33-66). Estados Unidos da América: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Thomas, Jr., R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force By Managing Diversity*. AMACOM Books.
- Thomas, Jr., R. R. (1996). *Redefining Diversity*. AMACON.
- Thomas, Jr., R. R. (2002). From Affirmative Action to Affirming Diversity. Em H. B. Press, *Harvard Business Review on Managing Diversity* (pp. 1-32). Estados Unidos da America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 549-579.
- UNESCO. (2002). *Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural*.



Wentling, R. M. (2000). Evaluation of Diversity Initiatives in Multinational Corporations.

Human Resource Development International, 3(4), pp. 435-450.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in ORganizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77-140.



ANEXOS

<p>Reconhecimento e caracterização</p>		<p>1. Existem empresas que se caracterizam pela diversidade da sua força de trabalho, tornando-se organizações heterogéneas, enquanto outras organizações são homogéneas devido à falta de diversidade dos empregados. Sob este prisma, considera a organização que representa homogénea ou heterogénea?</p> <p>a. (Se Heterogénea). Conseguiria identificar os diferentes tipos de diversidade existentes na organização (como cultura, idade, género, religião, entre outros)?</p> <p>7. Acredita, que em diferentes sectores de atividades, a existência de políticas é mais importante que noutros?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sim, quais? <p>14. Acredita, que a empresa tira partido na forma como aloca as pessoas às tarefas, ou seja, os empregados realizam tarefas mediante as suas qualidades diversas?</p> <p>a. (Se sim). Na sua opinião tal colocação tem-se demonstrado vantajosa?</p> <p>b. (Se não). Acredita que veria vantajoso para a empresa aproveitar as qualidades diversas dos empregados nas áreas adequadas?</p>
---	--	--

Valorização	Cultura Organizacional	<p>Pergunta 13.</p> <p>Pergunta 17.</p>
		<p>3. A diversidade é um assunto presente nos valores e missão da organização? Se sim, porquê?</p> <p>a. (Se Sim). Encontra-se desta forma a organização sensibilizada para reter ao máximo os benefícios dos empregados culturalmente diversos?</p> <p>8. No seu entender, a existência de regulamentações e políticas no âmbito da valorização da diversidade são fundamentais para o progresso da organização?</p> <p>13. Sob o prisma da organização, a mesma encontra benefícios na existência de uma força de trabalho diversa?</p> <p>a. (Se sim): Quais? Os benefícios de uma força de trabalho diversa permitiram melhorar o desempenho da organização? Se sim, de que forma?</p> <p>b. (Se não): - Pontos de exploração: Umas organizações consideram (X) benefício, acredita que tal benefício poderia ser benéfico para a sua organização?</p> <p>14. Acredita, que a empresa tira partido na forma como aloca as pessoas às tarefas, ou seja, os empregados realizam tarefas mediante as suas qualidades diversas?</p> <p>a. (Se sim). Na sua opinião tal colocação tem-se demonstrado vantajosa?</p> <p>b. (Se não). Acredita que veria vantajoso para a empresa aproveitar as qualidades diversas dos empregados nas áreas adequadas?</p> <p>15. Na sua opinião, qual acredita ser a melhor forma para beneficiar destes indivíduos?</p> <p>16. Nos seus anos de prática, tem conseguido sempre tirar o maior partido dos empregados diversos, ou seja, utilizar os benefícios potenciais dessa diversidade?</p>

<p>Gestão</p>	<p>Política de Diversidade</p>	<p>2. A gestão da diversidade, é uma prática específica da gestão de recursos humanos, que através de programas e iniciativas (relacionadas, com a formação, recrutamento, etc.) permitem maximizar o potencial dos indivíduos diversos. A organização que representa implementa uma abordagem deste tipo?</p> <p>a. Se não, como atua a organização de forma a utilizar ao máximo o potencial dos indivíduos diversos?</p> <p>4. Na sua opinião, qual considera ser a melhor forma de integrar e valorizar estes empregados diversos?</p> <p>5. A organização que representa detém políticas de diversidade?</p> <p>a. (Se sim). Quais? Qual é o objetivo da organização com a implementação de tais políticas? Qual o público-alvo das políticas? Estas políticas são concretizadas nas várias áreas da organização (recrutamento, seleção, etc.)? ou em áreas específicas? De forma geral, estas políticas têm sido efetivas na sua aplicação? Os resultados têm sido positivos? As mesmas têm permitido beneficiar dos empregados diversos?</p> <p>b. (Se não). Existem outras iniciativas implementadas pela organização, como atividades ou programas que tem como objetivo integrar e valorizar os empregados diversos?</p> <p>Se sim, Quais? Qual o principal objetivo das mesmas? Com que regularidade são executadas? Qual o público-alvo das mesmas? As mesmas têm-se demonstrado efetivas no âmbito do seu objetivo? Tem permitido beneficiar dos empregados diversos?</p> <p>c. (Se não). Acredita que estas políticas seriam benéficas para a organização, no que respeita à integração e valorização de uma força de trabalho diversa?</p> <p>6. No seu entender, quais os aspetos positivos e negativos de tais políticas ou iniciativas?</p>
----------------------	------------------------------------	---

	<p>Formação para a Diversidade</p>	<p>9. A organização que representa presta formação no âmbito da diversidade?</p> <p>a. (Se sim): Qual o objetivo da formação? Qual o público-alvo das mesmas? Com que regularidade acontecem estas formações? De uma forma geral, as formações têm se demonstrado efetivas no seu objetivo?</p> <p>b. Se não, porquê?</p> <p>b1. (Se não) A organização realiza outras práticas, para que todos os empregados ganhem consciencialização e valorizem a diversidade?</p> <p>b2. (Se não). Acredita que a organização poderia beneficiar da existência de formações relacionadas com a diversidade da força de trabalho?</p> <p>10. Na sua opinião estas formações de diversidade são úteis no que respeita à integração e aprendizagem dos empregados diversos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sim, de que forma? <p>11. Alguma vez participou em alguma formação relacionada com a diversidade dentro da organização que representa? E fora da mesma?</p> <p>a. (Se sim). Porque razão pretendeu frequentar tal formação? Qual o público-alvo das formações que frequentou? Quais os aspetos positivos que retirou das formações que já frequentou no que respeita à diversidade? Com que regularidade frequenta formações? Põe em prática o que aprendeu nas formações frequentadas?</p> <p>b. (Se não). Porque nunca optou por tal formação?</p> <p>12. Teria interesse em participar em formações no âmbito da diversidade da força de trabalho? Se sim, de que forma, acredita que tais formações poderiam melhorar o seu trabalho?</p>
--	---	--

Avaliação dos Benefícios	Caracterização dos Benefícios	<p>13. Sob o prisma da organização, a mesma encontra benefícios na existência de uma força de trabalho diversa?</p> <p>a. (Se sim): Quais? Os benefícios de uma força de trabalho diversa permitiram melhorar o desempenho da organização?</p> <p>b. (Se não): - Pontos de exploração:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se sim, de que forma? <p>Um(a)s organizações consideram (X) benefício, acredita que tal benefício poderia ser benéfico para a sua organização?</p>
		<p>4. Na sua opinião, qual considera ser a melhor forma de integrar e valorizar estes empregados diversos?</p> <p>14. Acredita, que a empresa tira partido na forma como aloca as pessoas às tarefas, ou seja, os empregados realizam tarefas mediante as suas qualidades diversas?</p> <p>a. (Se sim). Na sua opinião tal colocação tem-se demonstrado vantajosa?</p> <p>b. (Se não). Acredita que veria vantajoso para a empresa aproveitar as qualidades diversas dos empregados nas áreas adequadas?</p> <p>15. Na sua opinião, qual acredita ser a melhor forma para beneficiar destes indivíduos?</p> <p>16. Nos seus anos de prática, tem conseguido sempre tirar o maior partido dos empregados diversos, ou seja, utilizar os benefícios potenciais dessa diversidade?</p>

Avaliação dos desafios	Caracterização dos desafios	<p>17. No entanto existem dificuldades inerentes a uma força de trabalho diversa. Na empresa que representa, alguma vez se deparou com desafios, impostos por uma força de trabalho diversa?</p> <p>a. (Se sim): Quais? De que forma atua a organização para ultrapassar tais desafios? Existem mecanismos específicos para cada dificuldade imposta ou a organização age mediante a situação específica? Esses mecanismos têm-se mostrado eficazes no ultrapassar desses desafios? Com que regularidade se depara a organização com dificuldades impostas pela força de trabalho diversa?</p> <p>b. (Se não). Acredita que existem dificuldades inerentes aos indivíduos que são culturalmente diversos, como por exemplo barreiras de comunicação, conflitos etc.?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tais como? • Qual acredita se a melhor forma para ultrapassar tais desafios?
		<p>18. Na sua opinião, qual é a maior dificuldade desta força de trabalho?</p> <p>19. Recorda-se de algum caso em específico, em que existiu uma dificuldade imposta pela diversidade?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como resolveu tal dificuldade? • A mesma voltou a acontecer ou foi resolvida eficazmente? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando acontece mais que uma vez, com o mesmo individuo, existe alguma forma específica de atuar?



Guião da Entrevista

Esta entrevista integra-se num trabalho de investigação actualmente em curso no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa e tem como objectivo explorar de que modo a diversidade cultural importa benefícios para as empresas. Em específico, estão a ser inquiridas empresas com actividade em Portugal que foram destacadas pelas boas práticas e estratégia específica na área da gestão da diversidade.

A garantia de confidencialidade e anonimato é absoluta e os dados serão meramente objecto de análises colectivas. Para facilidade do nosso trabalho de análise gostaria de solicitar autorização para gravação desta entrevista. A gravação não será usada para qualquer outro fim.

Este guião é composto por duas partes, nomeadamente a primeira parte remete para o entendimento e posição da organização sobre o tema de investigação, já a segunda parte foca-se na sua opinião pessoal sobre o tema.

**

A mudança da força de trabalho, nomeadamente o aumento da sua diversidade, é um dos desafios que muitas organizações enfrentam hoje em dia. Os empregados variam entre si devido a diversas características, a diversidade cultural sendo uma delas. Uma força de trabalho culturalmente diversa origina quer benefícios quer desafios à organização. Para beneficiar ao máximo da diversidade dos empregados e ultrapassar os desafios impostos pelos mesmos, as organizações recorrem cada vez mais a práticas activas de gestão da diversidade. É sobre esses benefícios e custos potenciais e a sua gestão sob a sua perspectiva e da organização que representa que gostaríamos hoje de conversar.

Sexo: () Feminino () Masculino

Questões:

1. Existem empresas que se caracterizam pela diversidade da sua força de trabalho, tornando-se organizações heterogéneas, enquanto outras organizações são

VALORIZAMOS PESSOAS¹

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas

UNIVERSIDADE DE LISBOA

homogéneas devido à falta de diversidade dos empregados. Sob este prisma, considera a organização que representa homogénea ou heterogénea?

- a. **Se heterogénea**, conseguiria identificar os diferentes tipos de diversidade existentes na organização (como cultura, idade, género, religião, entre outros)?

2. A gestão da diversidade, é uma prática específica da gestão de recursos humanos, que através de programas e iniciativas (relacionadas, com a formação, recrutamento, etc.) permitem maximizar o potencial dos indivíduos diversos. A organização que representa implementa uma abordagem deste tipo?

- a. **Se não**, como atua a organização de forma a utilizar ao máximo o potencial dos indivíduos diversos?

3. A diversidade é um assunto presente nos valores e missão da organização? Se sim, porquê?

- a. **Se sim**, encontra-se desta forma a organização sensibilizada para reter ao máximo os benefícios dos empregados culturalmente diversos?

Recorrendo à sua opinião/ avaliação pessoal:

4. Na sua opinião, qual considera ser a melhor forma de integrar e valorizar estes empregados diversos?

Quanto às políticas e iniciativas de diversidade, em específico segundo a posição da organização:

5. A organização que representa detém políticas de diversidade?

- a. **Se sim**, Quais?

VALORIZAMOS PESSOAS²

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT



Qual é o objetivo da organização com a implementação de tais políticas?
Qual o público-alvo das políticas?
Estas políticas são concretizadas nas várias áreas da organização (recrutamento, seleção, etc.), ou em áreas específicas?
De forma geral, estas políticas têm sido efetivas na sua aplicação? Os resultados têm sido positivos?
As mesmas têm permitido beneficiar dos empregados diversos?

6. Existem outras iniciativas implementadas pela organização, como atividades ou programas que tem como objetivo integrar e valorizar os empregados diversos?
- a. **Se sim**, Quais?
- Qual o principal objetivo das mesmas?
Com que regularidade são executadas?
Qual o público-alvo das mesmas?
As mesmas têm-se demonstrado efetivas no âmbito do seu objetivo?
Tem permitido beneficiar dos empregados diversos?

No que respeita à sua opinião pessoal sobre a mesma matéria:

(Se não existem políticas)

7. Acredita que estas políticas seriam benéficas para a organização, no que respeita à integração e valorização de uma força de trabalho diversa?

(Se detém políticas e/ou iniciativas)

8. No seu entender, quais os aspetos positivos e negativos de tais políticas ou iniciativas?
9. Acredita, que em diferentes sectores de atividades, a existência de políticas é mais importante que noutros?
- Se Sim**, Quais?

VALORIZAMOS PESSOAS³

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT



10. No seu entender, a existência de regulamentações e políticas no âmbito da valorização da diversidade são fundamentais para o progresso da organização?

Remetendo ao entendimento da organização:

11. A organização que representa presta formação no âmbito da diversidade?

a. **Se sim**, qual o objetivo da formação?

Qual o público-alvo das mesmas?

Com que regularidade acontecem estas formações?

De uma forma geral, as formações têm se demonstrado efetivas no seu objetivo?

b. **Se não**, porquê não?

b1. E a organização realiza outras práticas, para que todos os empregados ganhem consciencialização e valorizem a diversidade?

Focando-se somente na sua opinião pessoal:

c. **Se não**, acredita que a organização poderia beneficiar da existência de formações relacionadas com a diversidade da força de trabalho?

12. Na sua opinião estas formações de diversidade são úteis no que respeita à integração e aprendizagem dos empregados diversos?

Se sim, de que forma?

13. Alguma vez participou em alguma formação relacionada com a diversidade dentro da organização que representa? E fora da mesma?

a. **Se sim**, porque razão pretendeu frequentar tal formação?

Qual o público-alvo das formações que frequentou?

Quais os aspetos positivos que retirou das formações que já frequentou no que respeita à diversidade?

Com que regularidade frequenta formações?

VALORIZAMOS PESSOAS⁴

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT



Põe em prática o que aprendeu nas formações frequentadas?

- b. **Se não**, porque razão nunca optou por tal formação?

Se nunca frequentou dentro ou fora

14. Teria interesse em participar em formações no âmbito da diversidade da força de trabalho?

- a. **Se sim**, de que forma, acredita que tais formações poderiam melhorar o seu trabalho?

Segundo o entendimento da organização:

15. Sob o prisma da organização, a mesma encontra benefícios na existência de uma força de trabalho diversa?

- a. **Se Sim**, Quais?

Os benefícios de uma força de trabalho diversa permitiram melhorar o desempenho da organização? **Se sim**, de que forma?

- b. **Se não**, umas organizações consideram (X) benefício, acredita que tal benefício poderia ser benéfico para a sua organização?

Considerando a sua opinião pessoal sobre os benefícios da diversidade:

16. Acredita, que a empresa tira partido na forma como aloca as pessoas às tarefas, ou seja, os empregados realizam tarefas mediante as suas qualidades diversas?

- a. **Se sim**, na sua opinião tal colocação tem-se demonstrado vantajosa?
b. **Se não**, acredita que veria vantajoso para a empresa aproveitar as qualidades diversas dos empregados nas áreas adequadas?

17. Na sua opinião, qual acredita ser a melhor forma para beneficiar destes indivíduos?



18. Nos seus anos de prática, tem conseguido sempre tirar o maior partido dos empregados diversos, ou seja, utilizar os benefícios potenciais dessa diversidade?

Remetendo novamente para a posição da organização:

19. Existem dificuldades inerentes a uma força de trabalho diversa. Na empresa que representa, alguma vez se deparou com desafios impostos por uma força de trabalho diversa?

a. Se sim, Quais?

De que forma atua a organização para ultrapassar tais desafios?
Existem mecanismos específicos para cada dificuldade imposta ou a organização age mediante a situação específica?
Esses mecanismos têm-se mostrado eficazes no ultrapassar desses desafios?
Com que regularidade se depara a organização com dificuldades impostas pela força de trabalho diversa?

Mediante o mesmo tema, mas segundo a sua opinião pessoal:

- b. Se não,** acredita que existem dificuldades inerentes aos indivíduos que são culturalmente diversos, como por exemplo barreiras de comunicação, conflitos etc.?

b1. Se sim, Tais como? E Qual acredita se a melhor forma para ultrapassar tais desafios?

Se sim,

20. Na sua opinião, qual é a maior dificuldade desta força de trabalho?
21. Recorda-se de algum caso em específico, em que existiu uma dificuldade imposta pela diversidade?
- a.** Se sim, como resolveu tal dificuldade?
- b.** A mesma voltou a acontecer ou foi resolvida eficazmente? (se sim) quando acontece mais que uma vez, com o mesmo indivíduo, existe alguma forma específica de atuar?

VALORIZAMOS PESSOAS⁶

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

ANEXO 3- BASE DE DADOS

	Organizações	País de Origem	Sector de Actividade	Em Portugal (Distrito de Lisboa)	Localização sede em Lisboa	Ano Fundação	Políticas de Diversidade	inclui (Diversidade)
TOP 50 COMPANIES FOR DIVERSITY (DiversityInc - 2015)	Novartis Pharmaceuticals (1 ^o)	Suíça	Farmacêutico	1	Oeiras	1996	1	
	Kaiser Permanente (2 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	PricewaterhouseCoopers (3 ^o)	Reino Unido	Serviços Profissionais	1	Lisboa	1998	1	
	EY (Ernst & Young) (4 ^o)	Reino Unido	Serviços Profissionais	1	Lisboa	1989	1	
	Sodexo (5 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	MasterCard (6 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	AT&T (7 ^o)	Estados Unidos da América	Serviços de Telecomunicações	1	Lisboa	1984	1	
	Prudential Financial (8 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Johnson & Johnson (9 ^o)	Estados Unidos da América	Produtos de Consumo	1	Barcarena	1887	1	
	Procter & Gamble (10 ^o)	Estados Unidos da América	Produtos de Consumo	1	Paço de Arcos	1937		1
	Wells Fargo (11 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Deloitte (12 ^o)	Estados Unidos da América	Serviços Profissionais	1	Lisboa	1845	1	
	Marriott International (13 ^o)	Estados Unidos da América	Hoteleiro	0 / 1	Lisboa	1927	1	
	Abbott (14 ^o)	Estados Unidos da América	Farmacêutico	1	Amadora	1888	1	
	Accenture (15 ^o)	Irlanda	Serviços Profissionais	1	Lisboa	1989	1	1
	Merck & Co. (MSD em Portugal) (16 ^o)	Estados Unidos da América	Farmacêutico	1	Paço de Arcos	1668	1	1
	Cox Communications (17 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	KPMG (18 ^o)	Países Baixos	Serviços Profissionais	1	Lisboa	1987	1	1
	General Mills (19 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	ADP (Automatic Data Processing) (20 ^o)	Estados Unidos da América	Serviços Empresariais	1	Lisboa	1949	1	
	Cummins (21 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	IBM (22 ^o)	Estados Unidos da América	Tecnologia de Informação	1	Lisboa	1896	1	
	Anthem, Inc (23 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Eli Lilly and Company (24 ^o)	Estados Unidos da América	Farmacêutico	1	Lisboa	1876	1	1
	Target (25 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Kellogg Company (26 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	New York Life (27 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	BASF (28 ^o)	Alemanha	Indústria Química	1	Prior Velho	1865	1	1
	Wyndham Worldwide (29 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Comcast NBCUniversal (30 ^o)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Dell (31 ^o)	Estados Unidos da América	Tecnológico	1	Oeiras	1984	1	1



(continuação)

Políticas anti-discriminatórias	Nº empregados (Colaboradores 2015)	Nacionalidades dos Funcionários	Nº de Países que opera	Lucro/ Receitas (2014 \$ Milhões)	Fonte de Informação	Sites	Contactos
	2	150		3	Novartis Annual Report 2014 / Novartis Annual Report 2015	https://www.novartis.com/ https://www.novartis.pt/	Tel: +351 21 000 8600 Tel.: 00 351 21 000 87 00 Tel.: 00 351 21 000 88 00 Fax: +351 21 000 8606
	2		4	3	C Global Annual Review 2014 / PWC Global Annual Review	http://www.pwc.pt/ http://www.pwc.com/gx/en.html	Director Telephone: +351 213 599 000
	3		4	3	Global Review 2014 / Global Review 2015	http://www.ey.com/ http://www.ey.com/PT/en	Telephone: 21 791 2000 Fax: +351 217 957 590 E-mail: ernst.young@pt.ey.com
	3			2	2014 Annual Report / 2015 Annual Report	http://about.att.com/category/all_news.html http://www.corp.att.com/worldwide/	Telephone: 21 796 5224
	2		2	5	J&J Annual Report 2014 / J&J Annual Report 2015	http://www.jnj.com/about-jnj	Telephone: 21 436 8771
	1	140	2	3	2014 Annual Report / 2015 Annual Report	http://us.pg.com/	Telephone: 21 440 9000 Fax: 351-21-440-9090
	3		4	1	Financial Statements 2014 / 2015 Global Report	http://www2.deloitte.com/uk/en.html http://www2.deloitte.com/pt/pt.html?cid=site_selector_pt	Telephone: +351 210 422 500
	2		2	1	2014 annual Report / Form 10-K 2015	https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi http://www.marriott.pt/default.mi	Telephone: 21 472 7100
	1		4	1	2014 Annual Report / Abbott Global	http://www.abbott.com/about-abbott/abbott-global.html	Telephone: 21 472 7100
	4		2	3	2014 Letter to our Shareholders / 2015 Letter to our Shareholders	https://newsroom.accenture.com/fact-sheet/ https://www.accenture.com/pt-pt/	Telephone: 21 380 3500 Fax: +351213713500
	1		2	3	MSD 2014 Annual Report / 2015 Annual Report	http://www.merck.com/about/our-history/facts/home.html http://msd.pt/	Telephone: 21 446 5700
	2		4	1	MPG Annual Report 2014 / 2015 Annual Report / About KPM	https://home.kpmg.com/xx/en/home/about/overview.html https://www.kpmg.com/xx/en/home/about/default.aspx	Telephone: 21 011 0000 Fax: + 351 210 110 121
	1		3	1	2014 Annual Report / ADP Corporate Overview	http://www.adp.com/ http://portugues.adp.com/solutions/employer-advantage/default.aspx	Telephone: 217 957 289
	4		5	3	2014 IBM Annual Report / 2015 IBM Annual Report	http://www.ibm.com/pt-pt/ http://www.ibm.com/us-en/	Telephone: 21 892 7000 Fax: (+351) 21 8927 140 E-mail: ibm_directo@pt.ibm.com
	1			1	El Lilly and Company 2014 Annual Report / 2015 Annual Report	https://www.lilly.com/About/Key-facts/key-facts.aspx https://www.lilly.com/About/About-us/index.aspx	Telephone: +351 21 412 66 00 Fax: +351 21 410 99 44 E-mail: pt.geral@lilly.com
	1		2	2	BASF Report 2014 / BASF Report 2015	http://www.basf.pt/ecp3/Portugal/pt/ https://www.basf.com/en.html	Telephone: 21 949 9900
	1 (1)			1	Dell Fiscal Year 2014 Second Quarter	http://www.dell.pt/ http://www.dell.com/	Telephone: 21 422 0710
	2		1	2	The Walt Disney Company 2014 Annual Financial and Shareholder Letter 2015 Annual Financial Report and	https://thewaltdisneycompany.com/about/	Telephone: 214461560
	1			1	Colgate-Palmolive Annual Report 2014 / Annual Report 2015 / Colgate at a Glance 2014	http://www.colgatepalmolive.com/app/Colgate/US/CompanyHomePage.cvsp http://www.colgate.com/ann/Colgate/PT/CompanyHomePage.cvsp	Telephone: 21 436 8300 Tel: 00-800-321-321-32
	1		3	1	Nielsen Holdings and Earnings Reports 2014 / Nielsen Holdings and Earnings Reports 2015	http://www.nielsen.com/pt/pt/about-us.html http://www.nielsen.com/us/en/about-us.html	Telephone: +351 21 781 12 00
	1		2	1	Annual Report 2014 / Annual Report 2015	http://www.monsanto.com/whowere/pages/default.aspx http://www.abbvie.com/about-us/fact-sheets.html http://www.abbvie.com/about-us/home.html http://www.abbvie.pt/trackinnSelection_Vee	Telephone: 261 936 000 Fax: 261 936 005
	1		2	1	Annual Report 2014 / Annual Report 2015 / Fact Sheet		Telephone: + 351 211 908 400 Fax: + 351 211 908 403
	2		3	1	Annual Report 2014 / Annual Report 2015	http://pt.hiltonworldwide.com/ http://www.hiltonworldwide.com/about/	

(continuação)

	Organizações	País de Origem	Sector de Actividade	Em Portugal (Distrito de Lisboa)	Localização sede em Lisboa	Ano Fundação	Políticas de Diversidade	inclui (Diversidade)
TOP 10 COMPANIES FOR GLOBAL DIVERSITY (DiversityInc - 2015)	IBM (1ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Accenture (2ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	EY (EYern & Young)(3ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Dell (4ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Sodexo (5ª)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Wyndham Worldwide (6ª)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Procter & Gamble (7ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Deloitte (8ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Caterpillar (9ª)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Mastercard (10ª)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
GLOBAL TOP 20 BEST COMPANIES FOR LEADERSHIP (HayGroup - 2014)	Procter & Gamble (1ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	General Electric (2ª)	Estados Unidos da América	Tecnológico	1	Carnaxide	1878	-----	1
	Coca Cola (3ª)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	IBM (4ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Unilever (5ª)	Reino Unido	Produtos de Consumo	1	Lisboa	1929	1	1
	Intel (6ª)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	McDonald's (7ª)	Estados Unidos da América	Restauração	1	Oeiras	1940	1	1
	Samsung (8ª)	Coreia do Sul	Tecnológico	1	Oeiras	1969	-----	1
	3M (9ª)	Estados Unidos da América	Tecnológico	1	Lisboa	1902	1	1
	Hewlett- Packard (10ª)	Estados Unidos da América	Tecnológico	1	Paço de Arcos	1939	-----	-----
	PepsiCo (11ª)	Estados Unidos da América	Indústria Alimentar e Bebidas	1	Oeiras	1890	1	1
	Toyota (12ª)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	Accenture (13ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Siemens (14ª)	Alemanha	Tecnológico	1	Amadora	1847	1	-----
	Telefónica (15ª)	-----	-----	0	-----	-----	-----	-----
	BASF (16ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Johnson & Johnson (17ª)	Consultar Top 50	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Citigroup (18ª)	Estados Unidos da América	Serviços Financeiros	1	Lisboa	1812	1	-----
	IKEA (19ª)	Países Baixos	Comércio	1	Amadora	1943	1	-----
	Pfizer (20ª)	Estados Unidos da América	Farmacêutico	1	Oeiras	1849	1	-----

(continuação)

Políticas anti-discriminatórias	Nº empregados (Colaboradores 2015)	Nacionalidades dos Funcionários	Nº de Países que opera	Lucro/ Receitas (2014 \$ Milhões)	Fonte de Informação	Sites	Contactos
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	4	-----	5	4	GE Annual Report 2014 / Annual Report 2015	http://www.ge.com/ http://www.ge.com/pt/	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	2	-----	5	2	2014 Annual Reports and Accounts / 2015 Annual Reports and Accounts	https://www.unilever.com/about/ https://www.unilever-jm.com/	Teléfono: 21 389 2000
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	5 ⁽²⁾	-----	-----	2	2014 Annual Report / Our Company (Website)	http://www.aboutmcdonalds.com/mcd.html https://www.mcdonalds.pt/	Teléfono: 214 405 300
-----	5 ⁽²⁾	-----	2	5	Samsung Electronics Business Report / 2014 Annual Report / About Samsung 2014	http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/samsung_group/our_performance/ http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ http://www.samsung.com/pt/home/	Teléfono: 21 425 1000
-----	1	-----	2	2	3M Annual Report 2014 / 3M Annual Report 2015	http://www.3m.com.pt/3M/pt_PT/empresa-pt/?WT.mc_id=www.3m.com_pt http://www.3m.com/3M/en_US/company-us/	Teléfono para clientes: 213134606
1	3	-----	2	2	2014 HP Annual Report / 2015 HP Annual Report	http://www8.hp.com/pt/pt/hp-information/index.html http://www8.hp.com/us/en/hp-	Teléfono: +351-2106-007-00
1	3	-----	-----	2	Pepsico 2014 Annual Report / Pepsico 2015 Annual Report	http://www.pepsico.com/company http://www.pepsico.pt/	Apoio ao Cliente: 806209971 Apoio ao Consumidor: 80620969 Email: pepsico.portugal@pepsico.com
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	4	-----	-----	2	Siemens Annual Report 2014 / Siemens Annual Report 2015	http://www.siemens.com/about/en/ http://www.siemens.com/entry/pt/pt/	Teléfono: 21 417 80 00 E-mail: internetrequest.pt@siemens.com
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
-----	3	-----	3	2	2014 Annual Report / 2015 Annual Report	http://www.ctigroup.com/citi/about/our_businesses.html http://www.ctigroup.com/citi/about/countrypresence/portugal.html	Teléfono: + 351 21 3116300
-----	2	-----	1	1	Fiscal Year 2014 of IKEA Group / Summary FY2015	this-is-ikes-company-information/index.html">http://www.ikea.com/se/en_US>this-is-ikes-company-information/index.html	Apoio ao Cliente: 707 20 50 50
-----	1	-----	-----	3	2014 Annual Review / 2015 Financial Report / 2015 Financial Report	http://pfizercareers.com/en-5/career-types/locations http://www.pfizer.com/about https://www.pfizer.pt/	Teléfono: +351 214 235 500 Fax: +351 21 421 89 00



(continuação- legenda)

(1 ^o) Posição da Organização no(s) Rankings		Classe de Funcionários:	
Legenda:	0 : Não		1= [22.000 - 115.400 [
	1 : Sim		2= [115.400 - 208.800 [
	(1) Ano Fiscal 2013		3= [208.800 - 302.200 [
	(2) Ano Fiscal 2014	(1) : Ano 2013	4= [302.200 - 395. 600 [
		(2) : Ano 2014	5= [395.600 - 489.000]

Classe de Lucros:	Classe de receitas:	Classes de nº países que operam :
1= [204, 0 - 4. 172, 8 [1= [2.715 - 12. 452,4 [1= [25 - 60 [
2= [4. 172, 8 - 8. 141, 6 [2 = [12. 452,4 - 22.189,8 [2= [60- 95 [
3= [8. 141, 6 - 12. 110,4 [3= [22.189, 8 - 31.927, 2]	3= [95 - 130[
4 = [12. 110,4 - 16.079, 2 [4= [130- 165[
5 = [16. 079, 2 - 20. 048]		5= [165 - 200]



(continuação)

Organizações	País de Origem	Organizações	Sector de Actividade	Organizações	Localização sede em Lisboa
BASF (28ª)	Alemanha	Monsanto (43ª)	Agro-Alimentar	Abbott (14ª)	Amadora
Siemens (14ª)	Alemanha	IKEA (19ª)	Comércio	AbbVie (44ª)	Amadora
Samsung (8ª)	Coreia do Sul	The Walt Disney Company (34ª)	Entretenimento/ Mass Media	Siemens (14ª)	Amadora
AT&T (7ª)	Estados Unidos da América	Novartis Pharmaceuticals (1ª)	Farmacêutico	IKEA (19ª)	Amadora
Johnson & Johnson (9ª)	Estados Unidos da América	Abbott (14ª)	Farmacêutico	Johnson & Johnson (9ª)	Barcarena
Procter & Gamble (10ª)	Estados Unidos da América	Merck & Co. (MSD em Portugal) (16ª)	Farmacêutico	General Electric (2ª)	Carnaxide
Deloitte (12ª)	Estados Unidos da América	Eli Lilly and Company (24ª)	Farmacêutico	PricewaterhouseCoopers (3ª)	Lisboa
Marriott International (13ª)	Estados Unidos da América	AbbVie (44ª)	Farmacêutico	EY (Ernst & Young) (4ª)	Lisboa
Abbott (14ª)	Estados Unidos da América	Pfizer (20ª)	Farmacêutico	AT&T (7ª)	Lisboa
Merck & Co. (MSD em Portugal) (16ª)	Estados Unidos da América	Marriott International (13ª)	Hoteleiro	Deloitte (12ª)	Lisboa
ADP (Automatic Data Processing) (20ª)	Estados Unidos da América	Hilton Worldwide (47ª)	Hoteleiro	Marriott International (13ª)	Lisboa
IBM (22ª)	Estados Unidos da América	PepsiCo (11ª)	Indústria Alimentar e Bebidas	Accenture (15ª)	Lisboa
Eli Lilly and Company (24ª)	Estados Unidos da América	BASF (28ª)	Indústria Química	KPMG (18ª)	Lisboa
Dell (31ª)	Estados Unidos da América	Nielsen (42ª)	Informações de Mercado	ADP (Automatic Data Processing) (20ª)	Lisboa
The Walt Disney Company (34ª)	Estados Unidos da América	Johnson & Johnson (9ª)	Produtos de Consumo	IBM (22ª)	Lisboa
Colgate- Palmolive (38ª)	Estados Unidos da América	Procter & Gamble (10ª)	Produtos de Consumo	Eli Lilly and Company (24ª)	Lisboa
Monsanto (43ª)	Estados Unidos da América	Colgate- Palmolive (38ª)	Produtos de Consumo	Nielsen (42ª)	Lisboa
AbbVie (44ª)	Estados Unidos da América	Unilever (5ª)	Produtos de Consumo	Hilton Worldwide (47ª)	Lisboa
Hilton Worldwide (47ª)	Estados Unidos da América	McDonald's (7ª)	Restauração	Unilever (5ª)	Lisboa
General Electric (2ª)	Estados Unidos da América	AT&T (7ª)	Telecomunicações	3M (9ª)	Lisboa
McDonald's (7ª)	Estados Unidos da América	ADP (Automatic Data Processing) (20ª)	Serviços Empresariais	Citigroup (18ª)	Lisboa
3M (9ª)	Estados Unidos da América	Citigroup (18ª)	Serviços Financeiros	Novartis Pharmaceuticals (1ª)	Oeiras
Hewlett- Packard (10ª)	Estados Unidos da América	PricewaterhouseCoopers (3ª)	Serviços Profissionais	Dell (31ª)	Oeiras
PepsiCo (11ª)	Estados Unidos da América	EY (Ernst & Young) (4ª)	Serviços Profissionais	Colgate- Palmolive (38ª)	Oeiras
Citigroup (18ª)	Estados Unidos da América	Deloitte (12ª)	Serviços Profissionais	McDonald's (7ª)	Oeiras
Pfizer (20ª)	Estados Unidos da América	Accenture (15ª)	Serviços Profissionais	Samsung (8ª)	Oeiras
Nielsen (42ª)	Estados Unidos da América/ Países Baixos	KPMG (18ª)	Serviços Profissionais	PepsiCo (11ª)	Oeiras
Accenture (15ª)	Irlanda	IBM (22ª)	Tecnologia de Informação	Pfizer (20ª)	Oeiras
KPMG (18ª)	Países Baixos	Dell (31ª)	Tecnológico	Procter & Gamble (10ª)	Paço de Arcos
IKEA (19ª)	Países Baixos	General Electric (2ª)	Indústria	Merck & Co. (MSD em Portugal) (16ª)	Paço de Arcos
PricewaterhouseCoopers (3ª)	Reino Unido	Samsung (8ª)	Tecnológico	The Walt Disney Company (34ª)	Paço de Arcos
EY (Ernst & Young) (4ª)	Reino Unido	3M (9ª)	Tecnológico	Hewlett- Packard (10ª)	Paço de Arcos
Unilever (5ª)	Reino Unido	Hewlett- Packard (10ª)	Tecnológico	BASF (28ª)	Prior Velho
Novartis Pharmaceuticals (1ª)	Suíça	Siemens (14ª)	Tecnológico	Monsanto (43ª)	Torres Vedras